



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ENFOCADA AL
MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVO- FINANCIERA
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA EMPRESA
“FERRETERIA MENA” DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARÍA AUGUSTA OJEDA AGUIRRE

QUITO, 2010

Director:

Ing. Edmundo Maldonado, Msc.

Informantes:

Ing. Vicente Torres

Mgtr. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

A Dios, razón de todo ser que con su infinito amor y bondad me abrió muchas puertas durante mi carrera, a mis padres: Rosa y Carlos, a mi hijo Mateo que con su presencia han sido un apoyo permanente en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A todos aquellos profesores que en el transcurso de mi carrera compartieron generosamente sus conocimientos y contribuyeron a mi formación profesional y sobre todo a mi Director de disertación por su apoyo y paciencia en la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL, 4

1.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 4

1.1.1 Concepto e importancia, 4

1.1.2 Proceso de la Planificación Estratégica, 5

1.1.2.1 Oportunidades y Amenazas, 7

1.1.2.2 Misión, 7

1.1.2.3 Visión, 7

1.1.2.4 Objetivos, 8

1.1.2.5 Estrategias, 8

1.1.2.6 Pasos para implementar la Estrategia, 9

1.1.2.7 Clasificación de las Estrategias, 10

1.2 PLANIFICACIÓN FINANCIERA, 15

1.2.1 Concepto e Importancia, 15

1.2.2 Proceso de Planeación Financiera y Control Financiero, 16

1.2.3 Estructura Contable, 21

1.2.4 Operaciones Financieras Planeadas, 22

1.2.4.1 Presupuestos, 22

1.2.4.2 El Flujo de Caja, 25

1.2.4.3 Razones Financieras, 26

1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 27

1.3.1. Análisis FODA, 27

1.3.1.1 Formulación de las estrategias a través de la matriz FODA, 29

1.3.2 Cadena de Valor de Michael Porter, 32

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA, 36

2.1 ANTECEDENTE, 36

2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 38

2.2.1 Productos, 39

2.2.2 Clientes, 41

2.2.3 Proveedores, 42

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, 42

2.3.1 Análisis Interno, 44

2.3.1.1 Estructura Organizacional Actual de FM, 45

2.3.1.2 Identificación de Áreas Estratégicas de Resultados, 46

2.3.1.3 Actual Cadena de Valor de la Empresa FM, 48

2.3.1.4 Actual Cadena de Valor Corporativa de FM, 52

2.3.1.5 Organigrama Funcional Actual de Ferretería Mena, 57

2.3.1.6 Resultados del Análisis Interno Realizado a FM, 59

- 2.3.2 Análisis del Entorno, 64
 - 2.3.2.1 Aspectos Políticos y Legales, 64
 - 2.3.2.2 Aspectos Socio Culturales, 65
 - 2.3.2.3 Aspectos Económicos, 66
 - 2.3.2.4 Aspectos Tecnológicos, 71
 - 2.3.2.5 Modelo de las Cincos Fuerzas de Porter, 72
 - 2.3.2.6 Diagnóstico Estratégico Externo de FM, 76
- 2.3.3. Análisis FODA de la empresa FM, 79
 - 2.3.3.1 Forma de Enunciar las Estrategias determinadas para la empresa FM, 82
- 2.3.4 Matriz Estratégica AODF, 82

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA FM, 84

- 3.1 MISIÓN, 84
- 3.2 VISIÓN, 84
- 3.3 OBJETIVOS, 85
 - 3.3.1 Objetivo General, 85
 - 3.3.2 Objetivos Específicos, 85
- 3.4 VALORES ORGANIZACIONALES, 86
- 3.5 REDISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE FM, 89
- 3.6 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FM, 104
- 3.7 ESTRATEGIAS DEFINIDAS PARA FM COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA, 106
- 3.8 PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN, 121

4. DETALLE DEL MEJORAMIENTO DE CIERTAS ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA FM, 122

- 4.1 MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CADENA DE VALOR DE FM, 123
- 4.2 PROCESO MEJORADO DE RECURSOS HUMANOS, 127
- 4.3 PROCESO CONTABLE MEJORADO, 129
- 4.4 PROCESO MEJORADO DE COMPRAS, 130
- 4.5 PROCESO MEJORADO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, 136
- 4.6 PROPUESTA DE MEJORA DEL ÁREA FINANCIERA, 141
 - 4.6.1 Planeación Financiera, 142
 - 4.6.1.1 Evaluación de Inversiones de Capital, 143
 - 4.6.1.2 Aspectos Contables, 150
 - 4.6.1.3 Modelo para la Presentación de Estados Financieros, 152
 - 4.6.2 Modelo para análisis de razones financieras, 154
 - 4.6.2.1 Indicadores Financieros, 156
 - 4.6.2.2 Análisis de Dupont, 161
 - 4.6.2.3 Análisis de tendencias, 161

5. EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA, 164

- 5.1 PROYECCION DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN, 167

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 1700

| |
|---------------------------|
| 6.1 CONCLUSIONES, 1700 |
| 6.2 RECOMENDACIONES, 1711 |

BIBLIOGRAFÍA, 1744

ANEXOS, 177

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio corresponde al análisis enfocado al mejoramiento de las diferentes áreas operativas de la empresa FM de la ciudad de Quito. Tiene el propósito de efectuar un diagnóstico de carácter estratégico que permita a los propietarios de la empresa mejorar su organización y con ello afianzarse en el mercado, sustentada en una adecuada administración que permita un crecimiento organizado de la empresa y su rentabilidad, logrando beneficiar a sus recursos humanos y clientes.

El marco teórico analizado permite entender y sentar las bases teóricas de la Planificación Estratégica que posteriormente se desarrollará; empezando por conocer, lo que es la planificación, el proceso de la misma, el análisis FODA y la forma de establecer las estrategias. También analiza la Planificación Financiera y la Cadena de Valor.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico, tanto interno, como externo de la Ferretería, con la finalidad de obtener la información necesaria respecto del funcionamiento del negocio y del entorno en el que está desenvolviéndose y se pudo analizar que desde su creación, en 1980, FM se ha caracterizado por una deficiente estructura administrativa, debido al desconocimiento en materia de planificación por parte de sus administradores. Las Finanzas nunca fueron llevadas de manera formal, ni técnica y los recursos humanos, procedimientos y políticas se gestionaban empíricamente.

Es por ello que la empresa ha desaprovechado grandes oportunidades y ha ido perdiendo competitividad en el mercado; pues, la toma de decisiones se efectúa sin un sustento sólido y objetivo; lo cual, inclusive, puede amenazar la supervivencia de FM.

A continuación, en el tercer capítulo, basados en la información anterior, se proponen una serie de mejoras de acuerdo con la realidad de la empresa y las metas planteadas para el futuro. Esta información es usada para determinar cuáles son las áreas críticas que deben ser mejoradas a la mayor brevedad. Esto se encuentra en el cuarto capítulo. Se propone un modelo de Planeación Financiera, el mismo que dejará sentada, pautas claras para el manejo de FM y creará parámetros de control, que permitan mantener información adecuada y a tiempo para la toma de decisiones y permitirá la utilización de las razones financieras e indicadores de gestión dentro del negocio. La propuesta incluye una reestructuración del manejo contable, para la aplicación de todos los presupuestos necesarios para realizar un flujo de caja sustentado en bases sólidas. Además proponen esquemas para que FM realice un análisis financiero completo que sirva como guía para una toma de decisiones apropiada.

En el capítulo final del presente estudio se presentan las conclusiones y recomendaciones que deberían tomarse en cuenta para la implementación de la propuesta de mejora en Ferretería Mena.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador y en especial en la ciudad de Quito, a partir de la década de los 70 aparece el fenómeno constructivo mediante el uso de hormigón armado, gracias a los recursos generados por la naciente industria petrolera. Habiéndose iniciado su explotación y exportación durante el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara y desde entonces dicha actividad se constituyó en pilar fundamental de la economía ecuatoriana. Debido a esto, se genera la imperiosa necesidad de proveer de todo tipo de materiales e insumos en esta naciente industria de la construcción.

Es ahí a partir de estos hechos que aparecen los conceptos de negocio, primero como abacerías las cuales ofrecían todo tipo de insumo, no necesariamente o exclusivos para la construcción. A medida que crece la funcionalidad constructiva se ve la necesidad de generar centros especializados en materiales e insumos constructivos; estableciéndose las herrerías y cerrajerías, como primer paso previo para en el futuro llegar a lo que hoy conocemos como ferreterías.

La constante evolución industrial, en la década de los 30, implanta a nivel global el uso de medios tecnológicos para dar valor agregado a las materias primas, hace que países como el nuestro tengan que ser usuarios permanente de tecnología; lo que exige en el ámbito ferretero, la comercialización de: materiales en estado natural, insumos procesados industrialmente y maquinaria no producida en el país. Es así entonces que la ferretería

como tal se convierte en un atractivo negocio, que reacciona de acuerdo al movimiento del mercado.

La empresa FM; desde su creación en el año de 1980, se ha caracterizado por su deficiente estructura administrativa, debido a que es una empresa de emprendedores inversionistas cuyos dueños no le han dado la suficiente importancia a la función planificadora y a las demás funciones administrativas, dando más bien el enfoque de una administración familiar. Las finanzas nunca fueron llevadas de una manera formal, ni técnica. La contabilidad, si bien cumplen con las disposiciones del Servicio de Rentas Internas, no utiliza la información generada para orientar la gestión financiera y la toma adecuada de decisiones, pues, se realiza sin un sustento claro y objetivo, lo cual afecta el posicionamiento de FM en el mercado, y aún su supervivencia.

Sabemos que es importante la Planeación Estratégica y Financiera; ya que, un buen plan estratégico, que sea dinámico y flexible, es la clave para el éxito de cualquier tipo de negocio.

Por lo expuesto, la presente investigación pretende proporcionar las herramientas necesarias de Planeación Estratégica y Financiera que ayuden a los propietarios de FM a generar y mantener información oportuna y continua que sirva para la toma de decisiones para la óptima utilización de los recursos y que permita reconocer errores y corregirlos antes de que estos se conviertan en incontrolables o que perjudiquen seriamente a la economía de la empresa.

De este modo los objetivos específicos de la presente investigación son:

- Establecer los fundamentos teóricos y conceptuales, dentro de los cuales se enmarque la Planificación Estratégica y Financiera de FM.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del negocio de FM.
- Identificar las características generales y operativas de la empresa.
- Plantear la misión, visión, valores, objetivos, estrategias prioritarias para la empresa.
- Determinar las áreas más críticas y que deben ser mejoradas a la mayor brevedad.
- Diseñar procedimientos y normas de control para mejorar los principales procesos de la empresa.
- Desarrollar los lineamientos de una adecuada Planificación Financiera, que lleve al éxito a la empresa.

El tipo de estudio de la presente investigación es a nivel exploratorio, por que se efectúa una observación inmediata del negocio FERRETERIA MENA con el fin de obtener la mayor cantidad de información del entorno interno y externo sobre los cuales se desenvuelve la empresa. Esta observación se la hará a través del contacto directo con los propietarios y demás personal de FM y también con la información adquirida en base a documentos existentes al respecto y clientes.

Las fuentes de información de este trabajo son: Propietarios del negocio, personal que labora en Ferretería Mena, clientes, libros, información de revistas económicas, folletos relacionados, información de Internet, Cámara de Comercio de Quito, Cámara de la Construcción, Superintendencia de Compañías.

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1 Concepto e importancia

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere una organización.

La Planificación Estratégica no es dominio reservado a la Gerencia General, sino que es un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de una empresa.¹

Hoy en día se considera a la Planificación Estratégica como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectarse en el tiempo, cumpliendo sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar al entorno y asimilar, hasta crear, las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo, este no es un fin en sí mismo, al contrario, es el medio para concertar esfuerzos

¹ J. SALLENDEUE (1994). *La Gerencia Integral*. Colombia: Norma. p. 175.

bajo un marco referencial, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

A continuación, se describe una serie de ventajas que la Planificación Estratégica ofrece en términos de eficacia y eficiencia; que la convierten en una de las herramientas de gestión que todo administrador y gerente debe tener presente, para elaborar sus planes de gestión y control:

- Identificar tanto fortalezas como debilidades; para trabajar en el desarrollo de las primeras y superar las segundas.
- Encausar el esfuerzo de los departamentos e individuos de una organización hacia objetivos conjuntos.
- Lograr la eficiencia en el uso de los recursos.
- Establecer un orden de prioridad en las acciones a ejecutar, dependiendo de la importancia de las mismas, en términos de significación e impacto.
- Poder aprovechar las oportunidades y prevenirse de las amenazas.
- Saber identificar a ciencia cierta los escenarios más probables, con los que la empresa se enfrentará en el futuro.

1.1.2 Proceso de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica de una empresa se encuentra resumida en su plan estratégico, el mismo que deberá responder a una política empresarial ligada siempre con sus grandes objetivos. Este plan permitirá direccionar de manera eficiente los recursos hacia cada una de las estrategias establecidas; contando con la participación activa de toda la cultura empresarial; es decir, viene a

constituir una especie de contrato entre todos los colaboradores de la empresa y la gerencia de la misma.

El plan estratégico implica analizar al negocio en su ambiente e idear un proceso para dirigir su desarrollo y éxito en el futuro. Este proceso implica determinar los factores internos y externos actuales; es decir, las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas, que afectan el negocio.

Para comenzar este proceso, hay que identificar las fortalezas y las debilidades internas que pueden inhibir o apoyar la estrategia. Los componentes de este proceso incluyen: la estructura de organización, la cultura y los recursos. Hay que elaborar una lista de las oportunidades disponibles, crecimiento, nuevos mercados, si hay cambio en regulaciones y de las amenazas, competencia creciente, escasez de materias primas, costos de las adquisiciones. Esto debe dar una cierta idea de la situación actual y proporcionar una dirección estratégica para aplicar en el futuro.

A continuación se presentan los pasos claves para desarrollar un Plan Estratégico:

- Establecer oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.
- Establecer las definiciones de misión, visión.
- Fijar objetivos que permitan aprovechar oportunidades y fortalezas y mitigar amenazas y debilidades.
- Desarrollar estrategias para lograr los objetivos, y
- Establecer los pasos a seguir para implementar la estrategia.

1.1.2.1 Oportunidades y Amenazas

Como se señaló en el punto anterior, uno de los pasos clave para elaborar el Plan Estratégico, es detectar las oportunidades, para aprovecharlas y prever las posibles amenazas, para evitarlas o defenderse de ellas. Esto es parte de lo que se denomina examen FODA, sobre el cual se tratará más adelante.

1.1.2.2 Misión

La misión es la razón de ser la empresa, la misma que debe ser clara, concisa y compartida, siempre orientada hacia el cliente no hacia el producto o servicio, refleja el propósito fundamental de la empresa en el mercado, es emocionante e inspira.

1.1.2.3 Visión

La Visión define lo que la empresa quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a ser.

- Debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión.
- Marca el fin último que la estrategia debe seguir.
- Proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

1.1.2.4 Objetivos

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus propios objetivos.²

Se deben fijar objetivos razonables para el negocio, basados en el establecimiento de la misión, para asegurar la realización de la misma en el negocio. Los objetivos deben ser claros, realistas, que se puedan medir y con un tiempo específico para su cumplimiento.

Los objetivos se pueden crear por ejemplo para:

- Generar ingresos
- Acrecentar ganancias
- Lograr ventas y crecimiento del mercado
- Establecer plantas o almacenes nuevos, y
- Mejorar la calidad del producto/servicio de la imagen corporativa

1.1.2.5 Estrategias

En el campo de la Administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de

² H., KOONTZ (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill. p. 168

una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas en los oponentes inteligentes.³

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan, con propósitos de análisis.

Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción que no sean prioritarios y, entre otras cosas, para asignar los recursos. Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización del valor de la riqueza de los socios

1.1.2.6 Pasos para implementar la Estrategia

Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios. Estos planes se elaboran de acuerdo con las

³ HENRY MINZBERG. *El proceso Estratégico, conceptos contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. p. 5

directrices que resultan del proceso de planeación estratégica, buscando:

- Que las decisiones estratégicas se instrumenten.
- La existencia de una base para el control.
- Un mejor uso del tiempo de los directivos.
- Consistencia en la administración de los recursos.
- Coordinación inter funcional, cuando es necesaria.

Los pasos para implementar la estrategia se realizan mediante operaciones financieras, consistentes en los presupuestos, flujos de caja y las razones financieras, que se explicarán en el punto **1.2.4**.

El presupuesto es la expresión financiera de la Planeación Estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.

1.1.2.7 Clasificación de las Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, que se presentan agrupadas de la siguiente manera:

✓ Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, que permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.⁴

- *Integración hacia Adelante*, Implica aumentar el control sobre los distribuidores y detallistas; esto se puede lograr a través de mecanismos como el otorgamiento de franquicias; con lo que se reduce la inversión con el "franquicia do", pudiéndose tener un control sobre estos para preservar la marca y el producto.
- *Integración hacia Atrás*, implica tener un mayor control sobre los proveedores de la empresa; esta estrategia es aplicable especialmente cuando los proveedores no son confiables, no cubren las necesidades de la empresa o porque simplemente sus precios no son convenientes.
- *Integración Horizontal*, esta estrategia pretende que la empresa adquiera todo el poder posible, a través de la compra de proveedores. Existen varias modalidades para que se llegue a efectuar la misma, la fusión, adquisición y absorción son las más conocidas; la idea es siempre ganar presencia dentro del mercado general por medio de lograr economías de escala.

⁴ Barthelmess, Carlos (2003),

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>). **LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

✓ Estrategias Intensivas

Son estrategias que requieren un esfuerzo intenso por parte de la empresa para mejorar su posición competitiva con los productos existentes y pueden ser los siguientes tipos⁵:

- *Penetración en el Mercado*, esta estrategia pretende aumentar la participación en el mercado de la empresa, en los actuales mercados, con los actuales productos y servicios; mediante un esfuerzo importante de mercadotecnia en lo referente a la comercialización. Este esfuerzo por lo general es publicidad, en actividades de ventas o *programas* promocionales.
- *Desarrollo del Mercado*, se pretende introducir los productos y servicios actuales en nuevas zonas geográficas, sin descuidar la calidad del producto y la satisfacción que brinda el servicio. La idea es mantener la ventaja competitiva conquistando otros mercados geográficos.
- *Desarrollo del Producto*, la idea es incrementar el nivel de ventas de los actuales productos y servicios, mediante un mejoramiento continuo de los mismos. Para esto por lo general se debe hacer una gran inversión en investigación y desarrollo.

⁵ FRED DAVID (1997) .*Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hill hispanoamericana. p. 56.

✓ Estrategias de Diversificación

Estas estrategias pretenden el crecimiento de la empresa mediante actividades diferentes a las que la compañía estaba acostumbrada a realizar. Es decir por medio del manejo de negocios distintos a la razón de ser de la empresa. Como es lógico suponer estas estrategias traerán problemas administrativos en especial con lo que tiene que ver con el control y manejo administrativo. El riesgo de incursionar en actividades y negocios donde la empresa tiene poca o nula experiencia, debe ser analizado con detenimiento.

- *Diversificación Concéntrica*, se refiere a la adición de nuevos productos o servicios, pero relacionados con la actividad principal del negocio. En el caso de la Empresa FERRETERÍA MENA, es por ejemplo del ingreso de una línea de pintura automotriz.
- *Diversificación Horizontal*, supone la adición de nuevos productos o servicios, pero que no están relacionados directamente con la actividad principal de la empresa. Esta estrategia implica un pleno conocimiento de los clientes actuales y de sus necesidades para correr el riesgo de incursionar con productos no acostumbrados por el negocio.
- *Diversificación en Conglomerado*, se refiere a la adición de nuevos productos y servicios que no tienen ninguna relación con la

actividad principal del negocio. En el caso de FERRETERÍA MENA podría ser el otorgar nuevos servicios tales como el hormigón premezclado.

✓ Estrategias Defensivas

Estas estrategias se dan cuando los negocios deben desinvertir, asociarse con otras o hasta dadas las circunstancias efectuar la desaparición completa de la empresa⁶.

- *Riesgo Compartido*, se considera una estrategia defensiva debido a que la empresa nunca afronta sola el riesgo. El Joint Venture como se conoce también a esta estrategia se da cuando dos empresas o mas se unen y forman una sociedad con el objeto de aprovechar una determinada oportunidad que se presenta en el mercado. Cada asociado aporta algo especial y distinto con el objeto de fortalecer la alianza.
- *Encogimiento*, ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir las pérdidas ocasionadas por la caída en las ventas y utilidades. Este proceso puede significar la venta de inmuebles con el objeto de que la empresa obtenga el efectivo necesario; también la eliminación de líneas de productos, recorte de personal.

⁶ Ibídem. p. 59.

- *Desinversión*, la desinversión implica vender una división o parte de una organización.
- *Liquidación*, implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

1.2 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

1.2.1 Concepto e Importancia

La Planificación Financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos, es decir es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

La planeación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

1.2.2 Proceso de Planeación Financiera y Control Financiero

Del mismo modo que las compañías difieren de tamaño y en productos, el proceso de planeación financiera será diferente de una empresa a otras; sin embargo, dos aspectos claves del proceso de planeación financiera son la Planeación de Efectivo y la Planeación de Utilidades, los cuales son muy útiles no solo para la planeación financiera interna, sino que además forman parte de la información que exigen de manera rutinaria los acreedores tanto presente como futuros.

La planificación financiera es un proceso de:

1. Análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiamiento abiertas a la empresa.
2. Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
3. Decisión de las alternativas que adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
4. Comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.⁷

La Planeación de Efectivo implica la preparación del Presupuesto de Efectivo de la empresa, mientras la Planeación de Utilidades implica la preparación de los Estados Financieros Pro forma, los cuáles muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

El proceso de Planeación Financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos que a su vez, éstos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

⁷ R, BREALEY (1998). *Principios de Finanzas Corporativas*. España: McGraw-Hill. p. 573.

Los Planes Financieros a largo plazo o estratégicos se refieren a las decisiones financieras de largo plazo y la estimación por anticipado de los efectos financieros de tales decisiones. Este tipo de planes suelen cubrir períodos de dos a diez años, pero especialmente de cinco años, los cuales son sometidos a revisión a medida que se recibe nueva información.

Los planes financieros a largo plazo se concentran en los gastos de capital, actividades de investigación y desarrollo, decisiones de mercado y comercialización y las fuentes más importantes de financiamiento. En esto quedaría también incluida la culminación de proyectos ya iniciados, líneas de productos o negocios y todo tipo de posibles adquisiciones.

Los planes financieros a corto plazo (operativos) se refieren a las decisiones financieras a corto plazo y los efectos financieros anticipados de tales decisiones. Este tipo de planes suele abarcar periodos de uno a dos años. Los insumos más importantes son el pronóstico de ventas y diversas formas de información acerca de las operaciones y las finanzas de la empresa. Los resultados clave comprenden, por su parte, ciertos presupuestos de operaciones y de efectivo y los estados financieros pro-forma.

Partiendo del pronóstico de ventas, se desarrollan, cuando es del caso, planes de producción, los cuales consideran el tiempo necesario para convertir a las materias primas en productos terminados (Alternativamente, en vez de planes de producción, planes de adquisiciones o compras). Con base en ellos, se pueden estimar la mano de obra directa requerida, los gastos de fábrica y los

costos de operación. Una vez que se han efectuado estas estimaciones, puede pasar a elaborarse tanto el estado de resultados pro-forma como el presupuesto de caja. El Balance General pro-forma, por último, habrá de tener como insumos básicos el Estado de Resultados pro-forma, el presupuesto de caja, el plan de gastos de capital, el plan de financiamiento a largo plazo y el Balance General actual.

El presupuesto de caja, o predicción de efectivo, permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. Suele atenderse prioritariamente a la planeación del superávit y del déficit de efectivo. El presupuesto de caja proporciona al gerente administrativo una perspectiva clara del tiempo que la empresa requiere a fin de obtener las entradas y salidas de efectivo esperadas durante un periodo determinado.

El insumo más importante del proceso de planeación financiera a corto plazo y, por lo tanto de todo presupuesto de caja, es el pronóstico de ventas. Consiste en la predicción de las ventas de la compañía sobre un periodo determinado, y es por lo general el departamento de ventas el encargado de proporcionarlo a la gerencia administrativa. La predicción de ventas puede basarse en un análisis de información ya sea interna o externa, o por una combinación de ambas.

La predicción externa se apoya en la relación que puede observarse entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave, como el producto interno bruto (PIB), nuevos proyectos de habitación y el nivel de ingresos personales. No es difícil encontrar predicciones que incluyen este tipo

de indicadores. La lógica que subyace a este método consiste en que las ventas de una empresa están a menudo estrechamente ligadas a determinados aspectos de la actividad económica total nacional, de ahí que la predicción de la actividad económica proporcione una perspectiva de las ventas futuras⁸.

La predicción interna se basa en una encuesta, o consenso, de las predicciones de ventas obtenidas por los conductos internos propios de la empresa.

Las empresas se valen por lo general de una combinación de datos de predicción externos e internos al elaborar la predicción de ventas final. La información interna proporciona perspectivas para esperar un nivel determinado de ventas, en tanto que la información externa sirve para incorporar los factores económicos generales al conjunto de ventas esperadas. La naturaleza del producto que fabrica (o que vende) la compañía puede afectar también la combinación y tipos de métodos que se emplean; a esto llamamos predicción combinada.

El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados pro-forma, los cuales son estados financieros proyectados -tanto Estados de Resultados como Balances Generales. La elaboración de los estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de venta de la empresa.

⁸ *Ibíd.* p. 580

Un procedimiento sencillo para elaborar un estado de resultados pro-forma consiste en hacer uso del método porcentual de ventas, que es el método empleado para elaborar el estado de resultados pro-forma, y que consiste en establecer el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación y los gastos de intereses como un porcentaje de las ventas proyectadas.

Después de analizar los estados pro-forma, el administrador financiero puede empezar a realizar ajustes en las operaciones planeadas con el objeto de alcanzar las metas financieras a corto plazo que la empresa se ha propuesto. Por ejemplo, si las utilidades en el estado de resultados pro-forma resultan demasiado bajas, pueden tomarse medidas como la reducción de costos o la imposición de nuevos precios, o ambas. Si el nivel proyectado de cuentas por cobrar es demasiado alto, pueden realizarse cambios en las políticas de crédito a fin de evitar esta situación.

Por todo lo anterior, los estados pro-forma son de esencial importancia para la factibilidad de los planes financieros de la empresa en el año venidero.

A su vez el desarrollo adecuado de la Planeación Financiera tiene como propósito alcanzar dos objetivos:

- El primero, estructurar el área contable financiera, un manejo claro y oportuno del capital de la empresa, que se logra a través de un manejo contable apropiado. Ésta estructura se convierte en información clara, específica y real; mediante la cual obtenemos Estados Financieros

completamente confiables que permiten realizar un análisis financiero óptimo.

- El segundo, comparar los resultados obtenidos con las operaciones planeadas. La empresa que desarrolla un plan financiero oportuno desarrolla presupuestos en las diferentes áreas de la organización, utiliza flujos de efectivo para un adecuado manejo del dinero y maneja índices financieros como mecanismo de control y cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.2.3 Estructura Contable

En la Estructuración Contable, la Contabilidad es imprescindible para el control y manejo de las operaciones mercantiles y financieras de toda empresa. Su objetivo está en ofrecer información razonada, con base en registros de todas las transacciones realizadas por un ente.

La Contabilidad es una herramienta financiera de gran importancia ya que proporciona a dueños, accionistas, gerentes, bancos, etc. información sobre la solvencia y estabilidad de la empresa así como también detalle de los cobros y pagos que debe realizar, estadísticamente proporciona las tendencias de las ventas, costos y gastos; de manera general permite conocer la capacidad financiera de la empresa, así como también obtener información de carácter legal.

1.2.4 Operaciones Financieras Planeadas

1.2.4.1 Presupuestos

Dos aspectos claves del proceso de planeación financiera son la Planeación de Efectivo y la Planeación de Utilidades. La Planeación de Efectivo implica la preparación del Presupuesto de Efectivo de la empresa, mientras la Planeación de Utilidades implica la preparación de los Estados Financieros Pro forma (Proyectos de Estados Financieros), los cuales muestran niveles anticipados (proyecciones) de ingresos, activos, pasivos y capital social.

Los presupuestos son programas en los que se les asigna cifras a las actividades; implican una estimación de los ingresos, de capital, de los costos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Un presupuesto es un documento en donde se detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un período específico de tiempo, es decir es un método para obtener la forma más productiva y provechosa de utilizar los recursos de la empresa. Su importancia radica en dos puntos:

- Se convierte en la base o suministro de información para la construcción del flujo de caja. El resultado de cada presupuesto es trasladado al flujo como resultado definitivo del manejo de un área financiera en particular.
- Cada presupuesto permite sentar una base de cómo debe ser el manejo de un área financiera en determinado período. Es este sentido los presupuestos se convierten en una herramienta de control; tras el análisis comparativo con los resultados reales se puede estudiar las razones de las posibles diferencias y determinar las circunstancias. Esta comparación permite corregir fallas en las áreas financieras que tengan errores o sentar precedentes para un análisis presupuestado más preciso en el futuro.

Mientras los planes son previsiones para el mediano y largo plazos, se traducen en previsiones a corto plazo que constituyen los presupuestos. Al presupuesto que contiene la cuantificación de toda la planificación se ha denominado “Presupuesto Maestro”.

Clasificación

Los presupuestos han sido objeto de distintas clasificaciones, una de ellas los divide en Presupuesto de Inversión, Presupuesto de Operación y Presupuesto de Caja. A su vez, los presupuestos de Operación se los subclasifica en:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo).⁹

Bajo otro enfoque, se denomina Presupuesto Financiero, al que consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios, para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa. El Presupuesto financiero comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Presupuestos de caja: Caja final, Caja inicial, Caja mínima.

Los presupuestos de caja incluyen el cálculo de partidas que inciden en el Balance como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.¹⁰

⁹ Cfr. Zapata Sánchez Pedro, *Contabilidad General*, Mc Graw Hill, 2002, p. 273.

¹⁰ *Ibíd*em

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

1.2.4.2 El Flujo de Caja

El Estado de Flujos de Caja es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo de la empresa en un período determinado que puede ser semanal, mensual, trimestral o anual, cuyo objetivo es conocer cuál es la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un período.

Con ésta podemos evitar la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, limitando así las posibilidades de adquirir deudas de emergencia a costos financieros muy elevados.

La elaboración de un Estado de Flujo de Caja requiere una estimación de todas las entradas y salidas de efectivo de la empresa. Para su preparación se debe cumplir los siguientes pasos:

- ✓ Determinar el período dentro del cual se prepara el Flujo.
- ✓ Registrar todos los ingresos probables de la empresa, en efectivo, durante ese período. Con esta lista obtenemos un total de ingresos.

- ✓ Registrar todas las obligaciones que requieran pago en efectivo.

Con esta lista se obtiene un total de egresos.

- ✓ Al restar el total de ingresos con el total de egresos obtenemos el total de efectivo que dispone la empresa en ese período. Si el saldo es positivo significa que la empresa tiene excedentes de efectivo, pero si el saldo es negativo, la empresa debe analizar cómo cumplir con el faltante de efectivo.

1.2.4.3 Razones Financieras

El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad.

Los elementos importantes relacionados con las operaciones a corto plazo son: la liquidez, la actividad y la rentabilidad ya que proporcionan la información crítica para la operación a corto plazo de la empresa. Las razones de endeudamiento son útiles exclusivamente cuando el analista está seguro de que la empresa ha enfrentado con éxito el corto plazo.

Hay numerosas razones financieras y diversas clasificaciones de las mismas. En el presente estudio consideraremos la división de razones financieras en cuatro grupos o categorías básicos que son: razones de

liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad.

Las fórmulas de las principales razones o indicadores, dentro de cada uno de estos grupos, constan en el punto 4.5.2.1

1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.3.1. Análisis FODA

El Análisis FODA es una técnica de planeación estratégica que permite determinar los factores que pueden favorecer: fortalezas y oportunidades, y obstaculizar: debilidades y amenazas en el logro de los objetivos organizacionales, es decir permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y obtener un diagnóstico preciso para desarrollar estrategias acordes con los objetivos y políticas planteadas por la empresa.

A continuación se muestran los componentes del FODA y sus respectivas definiciones:

- **Fortalezas.** Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales, las fortalezas deben utilizarse.

- **Oportunidades.** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales, las oportunidades deben aprovecharse.
- **Debilidades.** Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales, las debilidades deben eliminarse.
- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales, las amenazas deben sortearse.

El análisis FODA utiliza información tanto del **medio interno** como del **medio externo** de la empresa, incluida las empresas de competencia. Puede ser utilizado aplicándolo a cualquier particularidad, ya sea un producto, mercado, corporación, empresa, etc. La información obtenida de un análisis FODA es de mucha utilidad para todo lo relacionado con análisis o estrategias de mercados.

El objetivo primordial del análisis FODA es orientarlo hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito. Por esta razón, y como se dijo anteriormente, se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de un negocio, y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.

1.3.1.1 Formulación de las estrategias a través de la matriz FODA

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo,

podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments uso un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

A continuación se muestra la figura No. 1 con la matriz FODA para la formulación de estrategias:

Figura No. 1

Matriz FODA para la formulación de estrategias

| | | | |
|--|--|--|---|
| <div> <div>Factores</div> <div>Externos</div> </div> | Factores internos | Fortalezas internas (F): por ejemplo cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería. | Debilidades internas (D): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de “fortalezas”. |
| | Oportunidades externas (O): por ejemplo condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología. | Estrategia FO: potencialmente la estrategia más exitosa que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades. | Estrategia DO: por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades. |
| | Amenazas externas (A): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de “oportunidades” | Estrategia FA: por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas. | Estrategia DA: por ejemplo atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación. |

Fuente: **Investigación realizada**
 Realizado por: María Augusta Ojeda

La matriz FODA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias. Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A.

La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda respectiva.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda respectiva.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

1.3.2 Cadena de Valor de Michael Porter

El concepto de análisis de la cadena de valor fue introducido por Michael E Porter en 1985 (Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985). Porter

define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor, esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.¹¹

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- *Las Actividades Primarias*, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- *Las Actividades de Soporte* a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación, las de infraestructura empresarial, finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general.
- *El Margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

¹¹ Ayala Ruiz Luis (2002) [<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>]. **El análisis de la cadena de valor.**

La cadena de Valor sirve como una herramienta de análisis gerencial con la cual se identifica las fuentes de ventaja competitiva de una empresa. Su análisis permite identificar las actividades generadoras de valor para poder aprovecharlas; al mismo tiempo, identifica actividades en las que se necesita realizar mejoras debido a que no generan valor o que deben ser integradas de una mejor manera para que generen valor. Una empresa obtiene una ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente de una forma más barata o mejor que sus competidores.

Los elementos básicos se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas:

- **Logística interna:** abarca las actividades referentes a la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. Incluye la manipulación de materiales y el control de existencias.
- **Fabricación:** recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final. Por ejemplo el mecanizado, embalaje, montaje.
- **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Ventas y Marketing:** actividades con las cuales se da a conocer el producto. Abarca la administración de ventas, publicidad, ventas.
- **Servicios:** actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Estas pueden ser instalación, reparación, mantenimiento.

Todas las actividades primarias están vinculadas con las actividades de soporte.

Las actividades de soporte son las siguientes:

- ***Aprovisionamiento:*** proceso de compra de los materiales.
- ***Desarrollo tecnológico:*** obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- ***Dirección de recursos humanos:*** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- ***Infraestructura de la organización:*** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

En la década de los 80, por iniciativa de los fundadores, Lic. Sonia Villamarín y Lic. Miguel Mena, se crea un negocio familiar, bajo el nombre de FERRETERÍA MENA (FM), exclusivamente mediante la utilización de recursos propios. Desde sus inicios, este negocio mantuvo una estructura organizativa vertical. Hasta un determinado momento, ese tipo de organización funcionaba de una manera simple, pero eficiente. Esto ocurrió mientras el nivel de actividad de la empresa era relativamente pequeño, pero que de todas maneras permitía lograr el objetivo básico de sus propietarios, el mismo que consistía en ofrecer a la familia un nivel apropiado de estabilidad económica. Hasta ese entonces, no era necesaria una estructura de mayor complejidad.

Con el pasar del tiempo, el nivel de actividad de la empresa, a decir de su Gerente General, se incrementó el volumen de actividades de FM, puesto que, ante un mayor volumen de ventas y en razón del incremento de competidores en el mercado, se podía percibir la imperiosa necesidad de mejorar la estructura organizacional de FM y a la vez dotarla de capacidades que se encuentren más acorde a lo que el nuevo entorno exigía.

Desde su creación, FERRETERÍA MENA ha estado comprometida con sus clientes, para brindarles productos de alta calidad, variedad y a precios bastante competitivos.

Este negocio empezó sus operaciones en un sitio estratégico de la ciudad de Quito; considerado así por dos razones:

- La falta de competencia en el área circundante cercana a la Ferretería.
- El crecimiento sostenido que se observaba en la zona norte de la ciudad.

Por ello se escogió como ubicación de la naciente empresa la Av. 6 de Diciembre y Juan Molineros, en la muy concurrida entrada al Comité del Pueblo. Esta ubicación fue la que definitivamente dio un gran empuje al negocio, ya que las posibilidades de expansión y crecimiento eran buenas en un mercado no saturado.

El crecimiento sostenido de los primeros años del negocio permite que en la década de los 90 se cree una sucursal en la zona sur de la ciudad de Quito, exactamente en el km. 10 de la Av. Pedro Vicente Maldonado; sin embargo, Ferretería Mena hasta ese entonces se caracterizaba todavía por mantener jefaturas muy centralizadas, como había sucedido en la primera década de existencia. Posteriormente, la empresa no incrementó el número de sucursales, ni dentro de la ciudad, ni fuera de ella. Posiblemente, su misma estructura y estilo de dirección, no permitían lograr dicho crecimiento, lo que a la larga podría ocasionar una especie de proceso de involución empresarial.

FERRETERIA MENA, desde sus inicios, ha atendido a los clientes, preferiblemente no institucionales, que acuden a sus locales para adquirir los productos que la empresa ofrece. FM no ha generado estrategia alguna con la finalidad de efectuar un proceso de comercialización distinto, posiblemente más agresivo; en el cual, por

ejemplo, sea la empresa, a través de un equipo de vendedores, la que tome la iniciativa de acudir a donde los clientes, en lugar de esperar que ellos acudan a sus instalaciones

La fijación de los precios de venta se la realiza de la siguiente manera:

Precio de costo + un margen de utilidad de un 20%

Las ventas principalmente se las realiza al contado. Precisamente, éstas representan alrededor del 99% de las ventas totales. Apenas el restante 1% se lo lleva a cabo mediante tarjetas de crédito. No existe crédito directo de parte de FM a sus clientes.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

FERRETERÍA MENA es un negocio que ha buscado desde sus inicios servir al difícil medio de la construcción; por ello, tiene horarios exigentes de trabajo: de Lunes a Sábado de 7:00 AM a 18:00 PM, ininterrumpidamente. De esta forma FM ha logrado que los constructores y personas individuales encuentren la posibilidad de obtener los insumos necesarios para trabajar, en los exigentes horarios que la construcción requiere. Posiblemente, esta es una fortaleza fundamental de FM.

FM es un negocio establecido, con un esquema de organización vertical, en donde los dos locales de los cuales dispone se manejan a través de las decisiones de su Gerente General.

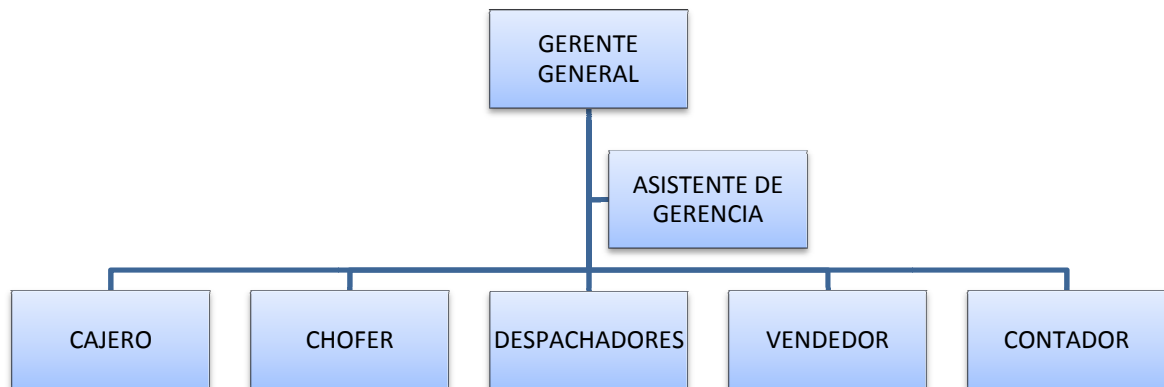
Actualmente FERRETERÍA MENA obtiene todos los productos que comercializa del mercado interno, para luego revenderlos a sus clientes.

Los conceptos de Misión, Visión y de cierta manera Objetivos formales no tienen actualmente demasiada relevancia para FERRETERÍA MENA; lo cual hace que, en ocasiones existan cambios repentinos de políticas, transmitiendo una especie de inestabilidad, tanto a clientes como a los diferentes colaboradores de la entidad.

El gráfico incluido a continuación, muestra el actual organigrama estructural de FERRETERÍA MENA:

GRAFICO No. 1

Organigrama Estructural Vigente de FERRETERIA MENA



acción realizada
María Augusta Ojeda

2.2.1 Productos y Servicios

FERRETERÍA MENA actualmente tiene las siguientes líneas de productos:

- Construcción,
- Plomería,
- Carpintería,
- Cerrajería,
- Material Eléctrico
- Herramientas y Maquinarias.

Dentro de la Línea de Construcción se comercializan: cemento, acero, material pétreo, bloque, ladrillo, tablas de encofrado, alambre galvanizado, mallas, entre otros.

La Línea de Plomería abarca: tubos y accesorios en PVC, Hierro galvanizado y cobre, grifería, mangueras, válvulas.

En la Línea de Carpintería se comercializan: lijas, clavos, tachuelas, fresas, melamínicos, pegamentos.

Dentro de la Línea de Cerrajería se ofrecen: correas, ángulos, platinas, omegas, tolls negros, galvanizados, corrugados, electrodos.

Dentro de la Línea de Material Eléctrico se venden: cable, interruptores, toma corrientes, cajas térmicas, timbres, porteros eléctricos, lámparas.

Finalmente, dentro del grupo de Herramientas y Maquinarias, se ofrecen: carretillas, palas, picos, machetes, cintas de medición, martillos, compresores, amoladoras, lijadoras, fresadoras, taladros, sierras, entre los principales.

FM se esfuerza por ofrecer a sus clientes la mejor calidad en sus productos, y también que sus precios sean competitivos; ya que, posee condiciones ventajosas en la distribución de algunas marcas de los productos que expende, como son: Cemento Chimborazo, Cemento Selva Alegre, Tubería Plastigama, Hierro Adelca.

Además siempre busca, no solo vender los diversos artículos, sino brindar un servicio integral, es decir, que sea rápido, preste asesoramiento a los clientes en cuanto a soluciones en el ámbito de la construcción.

2.2.2 Clientes

Los principales clientes de FERRETERÍA MENA son constructores independientes, albañiles, carpinteros, y en una mínima proporción, empresas constructoras; así como también, las personas que no siendo profesionales de la construcción, requieren de productos relacionados con ella (por ejemplo para efectuar arreglos dentro de la casa).

La empresa intenta dar asesoramiento de manera directa, buscando siempre que el cliente pueda en base a ello resolver su problema constructivo específico.

FERRETERÍA MENA, al ser un negocio familiar, ha logrado tener una cartera de clientes también familiar; ya que no ha cambiado su posicionamiento geográfico inicial. No ha tratado de buscar nuevos nichos de mercado.

La falta de incursión en nuevos nichos de mercado deriva en una falta de cambios funcionales del negocio; ya que desde hace años este se mantiene, en términos generales, sin cambios sustanciales.

2.2.3 Proveedores

FERRETERÍA MENA obtiene sus productos directamente de importadores en el país. Dado que FM ha mantenido la distribución fija de ciertas marcas de productos y con crecientes cantidades de adquisición, ha podido de manera simultánea obtener excelentes condiciones de crédito en sus compras. Ha sido ventajoso vender los productos prácticamente de contado, Por eso se puede concluir que la empresa ha podido financiar sus operaciones en gran parte mediante los recursos de sus proveedores.

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Durante muchos años, ni el Gerente General, ni el personal que trabaja bajo sus órdenes directas en FERRETERÍA MENA, se han detenido a reflexionar, o han dedicado un tiempo, desde un punto de vista global y objetivo para pensar en cómo realizan sus actividades y en la manera de cómo mejorarlas; y por tanto, no han desarrollado un análisis estratégico, tomando en consideración su entorno, tanto externo e interno, al menos de manera formal.

FERRETERIA MENA, desde sus inicios, descuido la implementación de planes estratégicos y financieros que le permitan proyectarse hacia el futuro de manera más sólida, tanto en el mercado local, como nacional.

FM no ha planteado objetivos de manera formal, tanto a corto como a mediano plazo; peor aún, a largo plazo. La organización no dispone de una planificación oportuna, que sea soporte para su crecimiento, ni maneja ningún tipo estrategia de mercadeo que le permita darse a conocer en el mercado.

Contablemente, no mantiene un correcto control de sus transacciones diarias, a pesar de que cumple las exigencias mínimas establecidas por el SRI, en cuanto a la obligación de llevar contabilidad y de presentación de cierto tipo de reportes, de manera periódica.

Financieramente, no se ha hecho ningún tipo de análisis para saber si el negocio está siendo rentable, desde diferentes puntos de vista. Tampoco se maneja ningún tipo de presupuesto que le sirva de guía para orientar y coordinar sus operaciones. En este ámbito tampoco existen políticas escritas que guíen los procesos internos de la organización, de manera ágil y eficiente.

Este negocio necesita urgentemente realizar un plan de desarrollo que le permita crecer, para no simplemente subsistir y mantenerse en el mercado local; sino tener una visión de futuro más amplia, que oriente sus actividades.

Para que los personeros de FERRETERÍA MENA conozcan lo que la empresa necesita hacer para mejorar, primero deben conocer la situación actual de la empresa y luego deben reflexionar hacia donde desean llegar. Finalmente, deberán tomar las decisiones apropiadas para lograr estos objetivos.

Todo lo indicado se puede lograr con el desarrollo e implementación de un plan estratégico apropiado para el negocio, que es el que inicialmente se desarrollará en el presente trabajo. Para que el plan estratégico posea un fondo y una forma adecuados, es necesario delimitar las acciones que la empresa emprenderá. Para ello primero es necesario establecer específica y resumidamente las condiciones en las cuales actualmente se desenvuelve el negocio y los parámetros para su transformación en una empresa mucho más organizada.

2.3.1 Análisis Interno

El análisis interno es una herramienta muy valiosa en la generación de ideas de mejora de los procesos de una organización. Esta etapa permite establecer la situación actual de una organización, y posteriormente, generar, en base al conocimiento de las áreas críticas de resultados, la cadena de valor actual de la organización. Una vez que se haya estructurado dicha cadena de valor, basta con analizar los procesos internos de la organización, para sugerir cambios cualitativos a los mismos, lo que finalmente permitirá redefinir dicha cadena de valor. Posteriormente, esta secuencia de hechos conducirá de manera inequívoca a un rediseño de la estructura organizacional.

La nueva estructura deberá ir acompañada de la asignación de funciones y responsabilidades, acorde con la nueva realidad de la organización. De esa manera se dejará el camino expedito para que FM pueda ejecutar proyectos estratégicos adicionales, los mismos que se encontrarán a cargo, en muchos casos, de personal nuevo, debidamente seleccionado. Recordemos que las capacidades internas de FM actualmente son limitadas y funcionan bajo una estructura muy simple y centralizada.

El análisis interno se lo llevó a cabo mediante entrevistas estructuradas con los diferentes personeros de FM, la simple observación y el análisis documental de evidencias de los diferentes procesos que actualmente se ejecutan en la organización.

2.3.1.1 Estructura Organizacional Actual de FM

Como se dio a conocer en el numeral 2.2 la estructura organizacional actual es bastante simple y centralizada. El Gerente General ejerce supervisión directa sobre el Contador, los vendedores, los despachadores y el cajero. Como es lógico, de esta manera, el Gerente General abarca demasiadas funciones y las disposiciones que emite más bien se lo hace de manera informal. Dada su formación en el ámbito contable, no dispone de una adecuada formación en aspectos de carácter administrativo, de mercadeo o en aspectos técnicos relacionados con la construcción. La estructura organizacional actual es vertical centralizada, con escasos niveles jerárquicos. No existe en

cada área crítica de la organización un interlocutor único con la Gerencia General.

2.3.1.2 Identificación de Áreas Estratégicas de Resultados

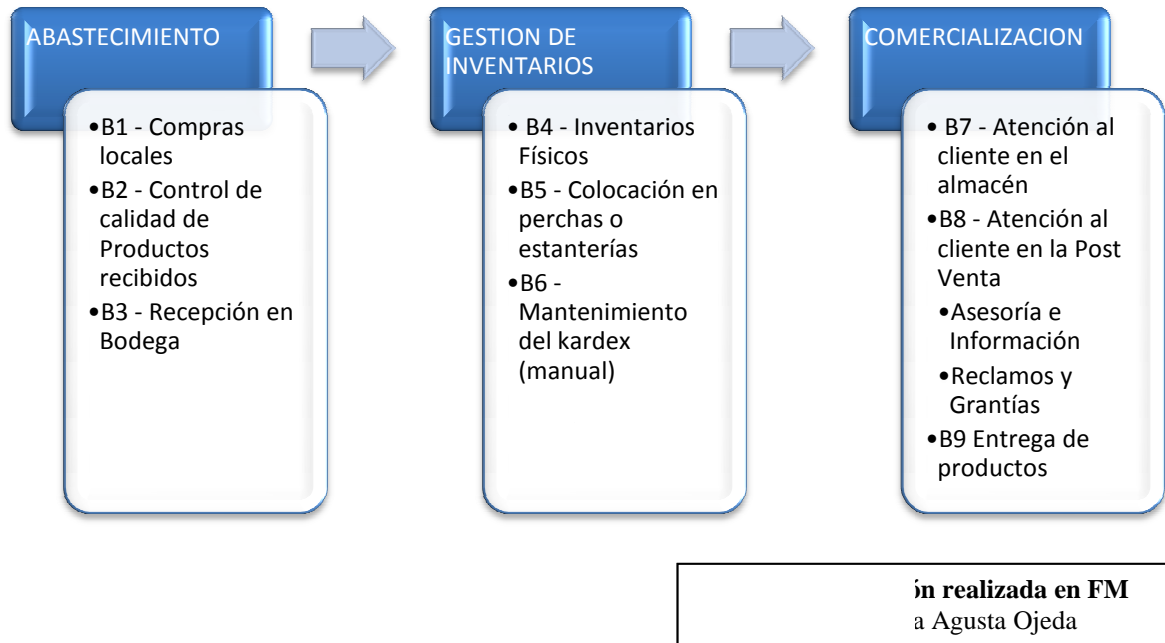
Una vez conocida la estructura organizativa se procedió a identificar las áreas estratégicas de resultados de FM. Un área estratégica de resultados es un conjunto de procesos que de manera fundamental agregan valor a un negocio. Consecuentemente, en ellas se ejecutan procesos de carácter primario del negocio.

De hecho estas áreas estratégicas definen al negocio en si mismo. Si se diera un cambio en estas áreas estratégicas de resultados, el negocio habría cambiado. Por ello, vamos a delinear de manera resumida las áreas estratégicas identificadas y dentro de ellas cada uno de los procesos que se llevan a cabo actualmente. Concretamente, las áreas estratégicas de resultados identificadas fueron las siguientes:

- Abastecimiento
- Gestión de inventarios
- Comercialización

Gráfico No. 2

Áreas Estratégicas de Resultados de FM



Como se puede apreciar, las áreas críticas de resultados de FM contienen ciertos procesos básicos que pueden, sin lugar a dudas, ser modificados o incrementados con la finalidad de mejorar la gestión de las operaciones de FM. No existen ciertos procesos que posteriormente daremos a conocer en el momento de que exponamos nuestra propuesta de cadena de valor para FM.

Recordemos que, en términos generales, las áreas estratégicas de resultados no cambiarán. Lo que si puede suceder es que los procesos que forman parte de ellas podrán modificarse cualitativa y cuantitativamente.

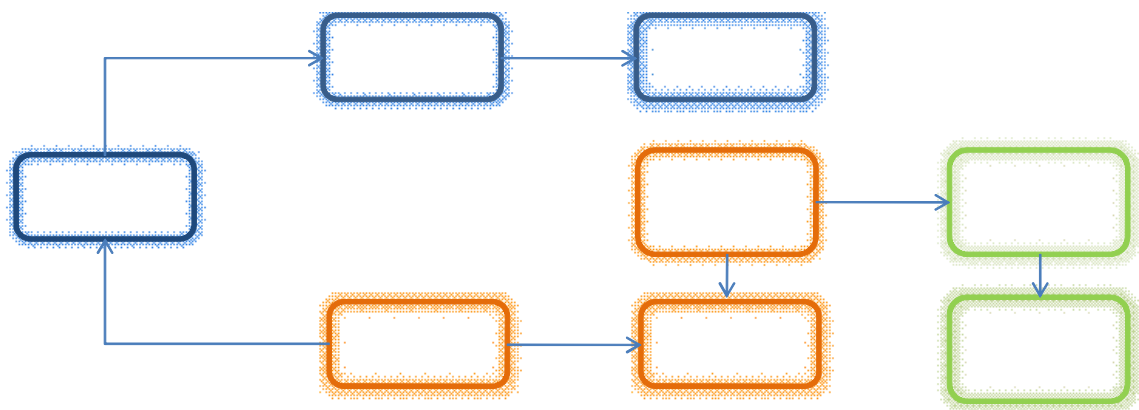
En la exposición de este apartado, no se incluyen los procesos gerenciales y de apoyo; por cuanto, no agregan valor, y no son críticos, pero esto no significa que carezcan de importancia para el negocio. En la representación de la Cadena de Valor actual de FM si incluiremos dichos procesos actuales.

2.3.1.3 Actual Cadena de Valor de la Empresa FM

A continuación, vamos a representar los diferentes procesos de la actual Cadena Básica de Valor de FM, partiendo de lo que se expuso en el numeral anterior, relacionado con la identificación de las Áreas Estratégicas de Resultados de la empresa.

Gráfico No. 3

Actual Cadena Básica de Valor de FM



Fuente: Investigación realizada en FM
Realizado por: María Augusta Ojeda

Abastecimiento

Las compras se efectúan directamente a proveedores locales en base a la información que proporcionan los kárdex manuales que mantiene FM y, como es de esperarse, en base a la observación de las existencias en bodega. Actualmente, no se lleva a cabo un proceso muy elaborado de control de calidad de los productos adquiridos. Dado el actual volumen de actividades de FM bien podría pensarse en la realización de importaciones de ciertos productos; lo cual permitiría, mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa, ante una disminución de los costos de adquisición de los mismos.

El control de calidad que actualmente se lleva a cabo es visual, exclusivamente. Esto ocasiona que en ciertas circunstancias se deba proceder a efectuar devoluciones, por falta de un control de calidad más exhaustivo. La empresa confía en que goza de la confianza de sus proveedores, avalada por su prestigio de muchos años. En la práctica, los reclamos o devoluciones no se han presentado en niveles demasiado significativos y por eso se considera no son críticos para el negocio. En este sentido, la eventual ejecución de procedimientos adicionales y diferenciados de calidad se justificaría ante eventos de mayor materialidad.

Posteriormente, luego del control visual de calidad los productos se ingresan a bodega, generando la elaboración del respectivo ingreso a

bodega y cruzando las cantidades con las respectivas notas de entrega de los proveedores. Luego, las cantidades físicas son cotejadas con la factura del proveedor en el área contable de FM. Existen casos en que los proveedores despachan los productos tan solo con la respectiva factura. Esta es una debilidad de control interno, por cuanto el personal de bodega no debería conocer los precios y términos de las compras efectuadas.

Gestión de Inventarios

Una vez que los productos son recibidos y almacenados en bodega la empresa debe gestionarlos. La Gestión de Inventarios es otra área estratégica de resultados y actualmente involucra algunos procesos que pasamos a describir de manera bastante rápida.

Al ingresar los productos en bodega se debe proceder de inmediato a colocarlos en las estanterías existentes para el efecto y se asienta en el Kárdex manual las cantidades recibidas. Por no existir códigos de barras en los productos este proceso también puede presentar ciertas demoras. Cuando se requiere los productos son despachados, en función de las ventas que se van efectuando en el almacén.

Periódicamente, una vez al año, la empresa lleva a cabo un inventario o recuento físico total de las mercaderías y luego procede a cotejar los resultados con los correspondientes registros contables.

La inexistencia de un software, que posibilite capturar la información relativa a inventarios, no permite llevar a cabo una gestión más completa o integral de las existencias disponibles en bodega y tampoco apoyarse en él para tomar ciertas decisiones en cuanto a volúmenes de stocks, lotes de compra y otras de similares características o relacionadas.

Comercialización

El área de comercialización en la actualidad tiene dos procesos básicos. El primero es el de atención al cliente antes y durante la ejecución de la venta; en tanto que el segundo, consiste en el servicio post venta que la empresa brinda al cliente.

La no disponibilidad de un adecuado sistema de información ocasiona cierta lentitud durante la realización del primer proceso. Tómese en cuenta que la consulta de saldos es netamente manual. La facturación también lo es. Esta circunstancia a veces ocasiona congestionamiento en el almacén y en la zona de despacho, por la demora en la prestación del servicio. Esto recrudece cuando coincide la necesidad de atender listas largas de pedidos de los clientes.

Respecto del servicio post venta actual este es realmente bastante limitado; puesto que solo incluye reclamos y apenas cierto tipo de

asesoría, limitada por el hecho de que la empresa no cuenta con personal técnico en el ámbito de la construcción.

Con esta breve descripción de la Cadena Básica de Valor de FM hemos sentado las bases para un análisis más profundo posterior.

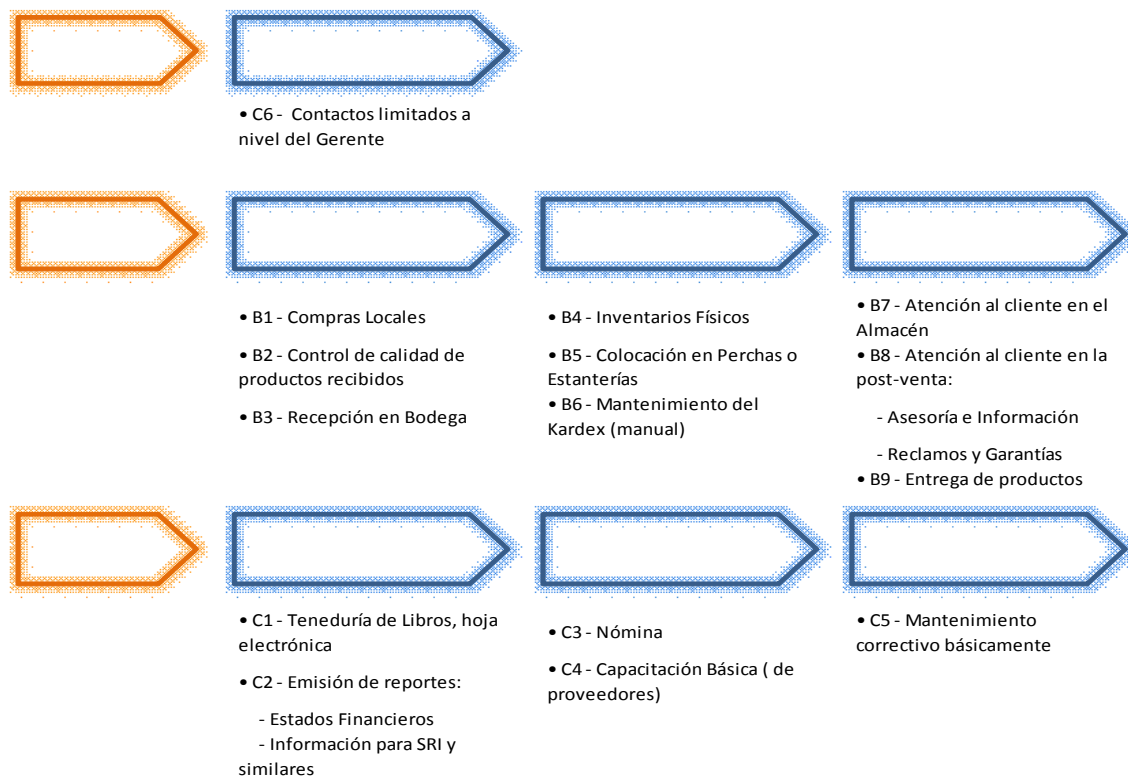
2.3.1.4 Actual Cadena de Valor Corporativa de FM

Aparte de los procesos primarios de la empresa, respecto de los cuales se comentó en el numeral 2.3.1.3. (Actual Cadena de Valor de la empresa FM), es necesario dar a conocer que existen otros procesos en la Cadena de Valor Corporativa de FM. Para pasar de la Cadena de Valor Básica a la Cadena de Valor Corporativa de FM; es decir, a la que incorpora todos los procesos de la entidad, se deben añadir los procesos de carácter Gerencial y los procesos de Apoyo o Secundarios.

En el gráfico número 4 hemos representado todos los procesos de la Cadena de Valor Corporativa de FM. Dentro del mismo se han asignado códigos a dichos procesos. Cuando el código de un proceso comienza con la letra B significa que se trata de un proceso básico o primario; mientras que, si el código comienza con la letra C, significa que se trata de un proceso complementario a los procesos primarios, pudiendo tratarse de un proceso de apoyo o de un proceso gerencial.

Gráfico No. 4

Actual Cadena de Valor Corporativa de FM



Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

En total se identificaron nueve procesos primarios (B1-B9) y seis procesos complementarios (C1-C6). Dentro de los procesos complementarios 5 son de apoyo (C1-C5) y 1 es de tipo gerencial (C6).

Procesos de Apoyo

Dentro de los procesos de apoyo de FM se han identificado varios grupos de proceso de apoyo que se llevan a cabo actualmente:

- Procesos de Contabilidad y Finanzas
- Procesos de Gestión de Recursos Humanos
- Procesos de Gestión Administrativa

Procesos de Contabilidad y Finanzas

Dentro de este grupo de procesos de apoyo se identificaron dos procesos básicos: en primer lugar el relativo a la teneduría de libros, mediante el uso de la hoja electrónica Excel, y en segundo lugar el proceso de emisión de reportes, especialmente aquellos que se remiten, de manera periódica, al SRI (Servicio de Rentas Internas).

En relación con estos procesos se debe señalar que la empresa, apenas desde hace dos años se encuentra emitiendo Estados Financieros de manera formal, sobre todo para propósitos de elaborar los reportes para el SRI. No se utiliza un software contable especializado para el efecto, sino que se lo hace a través de la hoja electrónica Excel. La información relativa a inventarios es preparada de manera manual, y por cierto, en forma bastante rudimentaria. El no disponer de información digital de carácter contable y en especial en relación con las ventas e inventarios de la empresa, pone a FM en una tremenda desventaja respecto de la competencia.

El hecho de que la actual Contabilidad tenga propósitos casi exclusivamente tributarios, no permite a la Gerencia General disponer de una importante herramienta en el proceso de toma de decisiones. Otros efectos de esta falencia de carácter financiero es que la empresa no puede obtener una serie de indicadores que orientarían la Gestión Gerencial de la organización, tanto presente como futura.

Procesos de Gestión de Recursos Humanos

Dentro de este grupo de procesos se identificaron los procesos de:

- Nómina
- Capacitación Básica

El proceso de Nómina (C3) se refiere a todo lo que tiene que ver con los cálculos numéricos de elaboración de los roles de pago. La información básica numérica se procesa también mediante el uso de la hoja electrónica de Excel. No se utiliza por lo tanto sistema alguno especializado de gestión de Recursos Humanos¹². El otro proceso de este grupo es el relativo a la capacitación básica que recibe el personal de FM. Como se da a conocer en el gráfico No. 4, esta capacitación es la que se recibe especialmente a la proporcionada por los proveedores de la empresa. No existe capacitación adicional, en otros aspectos, al personal de FM. No se ha estructurado algún plan de desarrollo y

¹² La escasa cantidad de personal en FM, según su Gerente General, ha hecho que no se haya pensado en la necesidad de gestionar este tipo de información mediante el uso de algún sistema de gestión de recursos humanos algo sofisticado. Esta es una situación muy comprensible, desde nuestro punto de vista.

capacitación del personal. Los excelentes niveles de rentabilidad de FM deberían hacer pensar en reinvertir algo de los excedentes generados en aspectos como los mencionados.

Procesos de Gestión Administrativa

En cuanto a este grupo de procesos se han identificado fundamentalmente el proceso de Mantenimiento Correctivo. No es política de FM llevar a cabo mantenimiento preventivo de sus activos, sobre todo de una manera sistemática, que sería lo adecuado.

Tampoco existen, de manera clara, procesos administrativos adicionales; tales como, de aseguramiento de los activos organizacionales. Posiblemente el único tipo de seguro es el que se contrata para los vehículos que se utilizan para el transporte de material pétreo o cemento y hierro.

Procesos de Tipo Gerencial

En este tipo de procesos se han incorporado todos aquellos relacionados con un nivel alto de la organización, tales como aspectos relacionados con Mercadeo y Relaciones Públicas. El proceso de Mercadeo tiene que ver con todas las actividades de investigación de mercados o inteligencia de negocios o Benchmarking se llevan a cabo en FM.

Por supuesto que este proceso no ha sido organizado de manera formal y, sobre todo, no son llevados a cabo por profesionales que constituyan especialistas en su campo de acción. Esta actividad realmente se lleva a cabo de manera informal por parte, fundamentalmente, de la Gerencia General de la empresa.

El proceso de Relaciones Públicas tampoco ha sido emprendido de manera formal, aunque de cierta manera es desempeñado también por el Gerente General de FM.

Problemas básicos encontrados en la Cadena de Valor de FM:

- No existe establecido de manera formal un proceso de reclamos para los clientes
- No cuenta con un área de gestión de recursos humanos. Las implicaciones de este aspecto son muy importantes por cuanto se puede apreciar poco interés por el desarrollo del personal
- No existe un plan ampliado de remuneraciones al personal

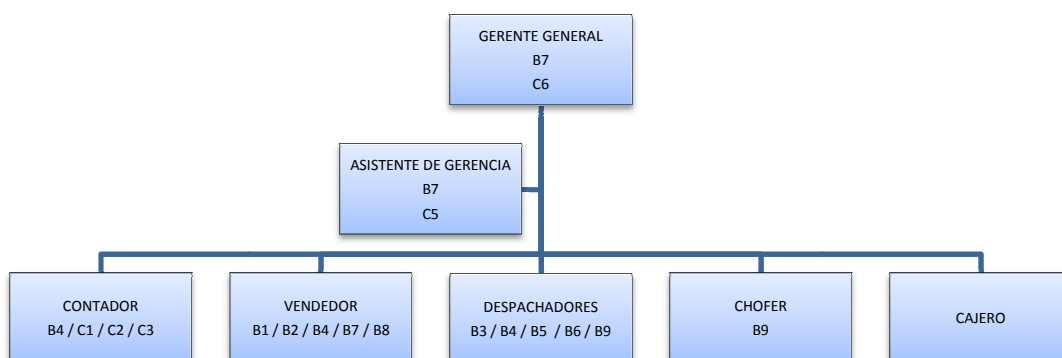
2.3.1.5 Organigrama Funcional Actual de Ferretería Mena

Con la finalidad de ilustrar lo expuesto y además dar a conocer al lector quienes son los responsables de los diferentes procesos de la Cadena de Valor Corporativa, hemos diseñado el organigrama

funcional de FM, el mismo que se encuentra en el gráfico No. 5, incluido a continuación.

Si bien hemos representado a la Gerencia General como responsable directo de apenas dos procesos, aunque sean poco desarrollados, desde el punto de vista formal; en cambio, es de destacar que la Gerencia General ejerce una supervisión directa sobre todas las áreas de FM.

Se ha incluido el nombre del cargo y los procesos básicos, que en términos muy globales son desempeñados por cada uno de los empleados que ejecutan esos cargos. Se han utilizado códigos cuidadosamente asignados para facilitar la comprensión del gráfico; el mismo que resulta ser muy ilustrativo de lo que actualmente está ocurriendo en FM.

Gráfico No. 5**Organigrama Funcional Actual de FM****NOMENCLATURA**

B1 - Compras Locales
 B2 - Control de calidad de productos recibidos
 B3 - Recepción en Bodega
 B4 - Inventarios Físicos
 B5 - Colocación en Perchas o Estanterías
 B6 - Mantenimiento del Kardex (manual)
 B7 - Atención al cliente en el Almacén
 B8 - Atención al cliente en la post-venta:
 • Asesoría e Información
 • Reclamos y Garantías

B9 - Entrega de productos
 C1 - Teneduría de Libros, hoja electrónica
 C2 - Emisión de reportes:
 • Asesoría e Información Estados Financieros
 • Información para SRI y similares
 C3 - Nómina
 C4 - Capacitación Básica (de proveedores)
 C5 - Mantenimiento correctivo básicamente
 C6 - Contactos limitados a nivel del Gerente

in realizada en FM
 a Augusta Ojeda

2.3.1.6 Resultados del Análisis Interno Realizado a FM

En el presente documento se presenta el resultado del análisis del ambiente interno el mismo que dará una idea del aspecto interno general de Ferretería Mena.

A continuación se dan a conocer el resultado del análisis de capacidades internas de Ferretería Mena:

Cuadro No. 1

Resultados del análisis interno aplicado a Ferretería Mena

| | | FORTALEZA | | DEBILIDAD | | IMPACTO | |
|----|---|-----------|-------|-----------|-------|---------|-------|
| | | ALTA | MEDIA | ALTA | MEDIA | ALTA | MEDIA |
| | PCI | | | | | | |
| 1 | Poca presencia con otras sucursales | | | | X | | X |
| 2 | Capacidad económica para efectuar importaciones directas de algunos productos | X | | | | X | |
| 3 | Capacidad financiera para abrir nuevas sucursales | X | | | | | X |
| 4 | Experiencia en el negocio y larga trayectoria | X | | | | X | |
| 5 | Buena infraestructura y tamaño del local | | X | | | X | |
| 6 | Disponibilidad de parqueo para clientes | X | | | | X | |
| 7 | Falta de promoción | | | X | | X | |
| 8 | Falta de publicidad | | | X | | X | |
| 9 | Horario ampliado de atención | X | | | | X | |
| 10 | Amplia gama de productos | X | | | | X | |
| 11 | Exposición de precios en los productos | | X | | | | X |
| 12 | No concesión de créditos en las ventas | | | X | | X | |
| 13 | Personal comprometido y experimentado | X | | | | X | |
| 14 | Falta de capacitación del personal en temas no necesariamente de carácter técnico | | | | X | | X |
| 15 | Inexistencia de Software para gestionar información | | | X | | X | |
| 16 | No existencia de investigación de mercado de manera formal | | | X | | X | |
| 17 | Falta de reportes del ámbito contable financiero | | | X | | X | |
| 18 | Ausencia de Planificación Estratégica | | | X | | X | |
| 19 | Ausencia de Presupuestos | | | X | | X | |
| 20 | Carencia de personería jurídica de la empresa | | | | X | | X |
| 21 | Falta de personal técnico de nivel superior | | | | X | | X |
| 22 | Buen poder de negociación con los proveedores | X | | | | X | |
| 23 | Ausencia de políticas escritas de personal | | | | X | | X |
| 24 | Precios competitivos | | X | | | | X |
| 25 | Buenas relaciones con los proveedores | X | | | | X | |
| 26 | Oportuno pago e cuentas a proveedores | X | | | | X | |
| 27 | Los productos que se comercializan son en su mayoría no perecibles | | X | | | | X |
| 28 | Asesoría técnica a los clientes | | X | | | | X |
| 29 | Atención personalizada a los clientes en el almacén | X | | | | X | |
| 30 | Excesiva centralización de decisiones en la Gerencia General | | | X | | X | |
| 31 | No se promociona la imagen corporativa | | | | X | | X |
| 32 | Control de calidad limitado | | | | X | | X |
| 33 | Falta de sistema automatizado de control de inventarios | | | X | | X | |
| 34 | Falta de código de barras en la gestión de inventarios | | | | X | | X |
| 35 | Poca información en la gestión de los niveles de stock de la bodega | | | X | | X | |
| 36 | Inexistencia de jefaturas de las diferentes áreas funcionales | | | X | | X | |
| 37 | No existe un sistema de administración por excepción o por prioridades en los inventarios | | | X | | X | |
| 38 | Los clientes de la empresa son más bien individuales | | | | X | | X |
| 39 | No existe un proceso formal de reclamos y garantías, ni este está centralizado en algún funcionario especializado de la entidad | | | X | | X | |
| 40 | No se ofrecen servicios de instalación de productos adquiridos en FM | | | | X | | X |
| 41 | No se ofrecen servicios de reparación de maquinarias y equipos | | | | X | | X |
| 42 | No existe un sistema de gestión de clientes similar a un CRM | | | X | | X | |
| 43 | No existen actividades de mantenimiento preventivo de los activos | | | | X | | X |
| 44 | La empresa no contrata seguros sobre riesgos en los activos y el personal | | | | X | | X |
| 45 | No existen actividades financieras de diseño y evaluación de proyectos | | | X | | X | |
| 46 | No se cuenta con un esquema de análisis financiero, aunque sea mínimo | | | X | | X | |
| 47 | Buena ubicación sobre todo en la línea de material petreo (Poca competencia) | X | | | | X | |
| 48 | Buena ubicación por facilidad de acceso a los locales | | X | | | | X |

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: María Augusta Ojeda

Como se puede apreciar, en el cuadro No.1, se han incorporado todas y cada una de las fortalezas y debilidades de FM. Para determinarlas se procedió a utilizar los siguientes instrumentos: organigrama actual de la empresa, Cadena de Valor Básica y cadena de Valor Corporativa de FM, talleres efectuados con los principales funcionarios de la organización, entrevistas a empleados y visitas efectuadas a las instalaciones de la empresa.

Como usted podrá apreciar los elementos incorporados en el análisis son de la más diversa índole y naturaleza y dan a conocer de manera más o menos amplia cual es el estado de las capacidades internas de la entidad.

Adicionalmente, además de la obtención de los elementos antes citados, se procedió a investigar el grado de impacto sobre la marcha de FM de las diferentes debilidades y fortalezas encontradas.

Posteriormente, se procedió a dividir a las debilidades y fortalezas, de tal manera de facilitar la elaboración de la matriz FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS) más adelante, que luego facilitarán a su vez la definición de una serie de estrategias que luego emprenderá la organización.

Cuadro No. 2

Fortalezas detectadas en el análisis interno de FM

| FORTALEZAS |
|--|
| Capacidad económica para efectuar importaciones directas de algunos productos |
| Experiencia en el negocio y larga trayectoria |
| Disponibilidad de parqueo para clientes |
| Horario ampliado de atención |
| Amplia gama de productos |
| Personal comprometido y experimentado |
| Poder de negociación con los proveedores |
| Relaciones buenas con los proveedores |
| Oportuno pago de cuentas a proveedores |
| Atención personalizada a los clientes en el almacén |
| Ubicación excelente sobre todo en la línea de material pétreo (poca competencia) |
| Infraestructura y tamaño del local buenas |
| Capacidad financiera para abrir nuevas sucursales |
| Exosición de precios en los productos |
| Precios competitivos |
| Los productos que se comercializan son en su mayoría no perecibles |
| Asesoría técnica a los clientes |
| Ubicación buena por facilidad de acceso a los locales |

Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

Cuadro No. 3**Debilidades detectadas en el análisis interno de FM**

| DEBILIDADES |
|--|
| Promoción de los productos |
| Publicidad escasa |
| Concesión de créditos en las ventas |
| Inexistencias de Software para gestionar información |
| Investigación de mercados de manera formal |
| Reportes del ámbito contable financiero |
| Planificación Estratégica |
| Presupuestos |
| Excesiva centralización de decisiones en la Gerencia General |
| Sistema automatizado de control de inventarios |
| Poca Información en la gestión de los niveles de stock de la bodega |
| Inexistencia de jefaturas de las diferentes áreas funcionales |
| Sistema de administración por excepción o por prioridades en los inventarios |
| Proceso formal de reclamos y garantías, ni este esta centralizado en algún funcionario especializado de la entidad |
| Sistema de gestión de clientes similar a un CRM |
| Actividades financieras de diseño y evaluación de proyectos |
| Esquema de análisis financiero, aunque sea mínimo |
| Poca presencia con otras sucursales |
| Capacitación del personal en temas no necesariamente de carácter técnico |
| Carencia de personería jurídica de la empresa |
| Personal técnico de nivel superior |
| Políticas escritas de personal no existen |
| Promoción de la imagen corporativa |
| Control de calidad limitado |
| Código de barras en la gestión de inventarios |
| Los clientes de la empresa son más bien individuales |
| Servicios de instalación de productos adquiridos en FM |
| Servicios de reparación de maquinaria y equipos |
| Actividades de mantenimiento preventivo de los activos |
| La empresa no contrata seguros sobre riesgos en los activos y el personal |

Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

2.3.2 Análisis del Entorno

Para completar el diagnóstico de este negocio, se revisarán algunos aspectos del macro entorno, es decir del país que afecten a la industria ferretera.

2.3.2.1 Aspectos Políticos y Legales

En el aspecto político, se debe señalar que el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, hombre de tendencia izquierdista, con claros tintes populistas, genera varias expectativas y temores en los inversionistas nacionales y extranjeros.

El Presidente Rafael Correa ha asumido un fuerte compromiso público con el desarrollo económico del país y la distribución más igualitaria de la renta, para lo cual, a promovido un fuerte impulso fiscal a través de un acusado aumento del gasto público.

La política tributaria es uno de los ejes fundamentales de este gobierno, destacando las diversas reformas como la última de estas modificaciones con la que se plantea mejorar los niveles de equidad, combatir la evasión tributaria y enfrentar el déficit de la balanza comercial, así como la salida de capitales del país.

Las relaciones exteriores han estado marcadas por una voluntad integracionista regional. Ecuador se ha involucrado en la creación de

UNASUR y del Banco del Sur. Por otro lado, destaca la integración de Ecuador en la Alianza Bolivariana de las Américas.

Hay posibilidades en el sector de la construcción, sobre todo para utilizar los ahorros de los emigrantes ecuatorianos en la financiación de sus futuras viviendas. Las empresas de servicios al inmigrante ecuatoriano a España y su familia residente en Ecuador (sector inmobiliario) pueden tener un futuro interesante.

2.3.2.2 Aspectos Socio – Culturales

En este aspecto se analiza las perspectivas de la gente respecto a las organizaciones, respecto a la sociedad, a los individuos como tales. Es decir respecto a todo una cultura.

Primero se analizará la estructura del gasto total de los hogares a nivel nacional y estos son los porcentajes: Alimentos y bebidas no alcohólicas 25.1%, Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes 0.90%, Prendas de vestir y calzado 9%, Alojamiento, agua, gas, electricidad y otros 10.20%, Muebles y artículos para el hogar y para conservación ordinaria del hogar 6.10%, Salud 6%, Transporte 13.6%, Comunicaciones 4.40%, Recreación y cultura 5,9%, Educación 6.8%, Restaurantes y hoteles 6,8%, Bienes y servicios diversos 5.2%¹³

¹³ http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/BoletinInflacion_2S2009.pdf

Se puede observar que la crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice sus gastos, así tenemos que el rubro alimentos representa la cuarta parte del gasto, seguido en importancia por el transporte, la vivienda, vestido, la educación, restaurantes, salud, recreación, bienes y servicios, comunicaciones y bebidas alcohólicas.

Podemos entonces valorar este aspecto como positivo para la industria ferretera considerando que las ventas de artículos para la vivienda son prioritarias para esta industria.

Otro dato importante que se analiza es que según el INEC durante el año 2008, la provincia de Pichincha, dentro de la región Sierra, demuestra ser la de mayor dinámica en lo que tiene que ver con la solicitud de permisos destinados a la construcción de soluciones de vivienda, aspecto que puede deberse al crecimiento poblacional que experimenta esta provincia, debido a la migración y a la gran preferencia que tienen las familias por asentarse especialmente en Quito, para aprovechar las facilidades de estudio y trabajo que ofrece. El dato de número de permisos es de 2029.¹⁴

2.3.2.3 Aspectos Económicos

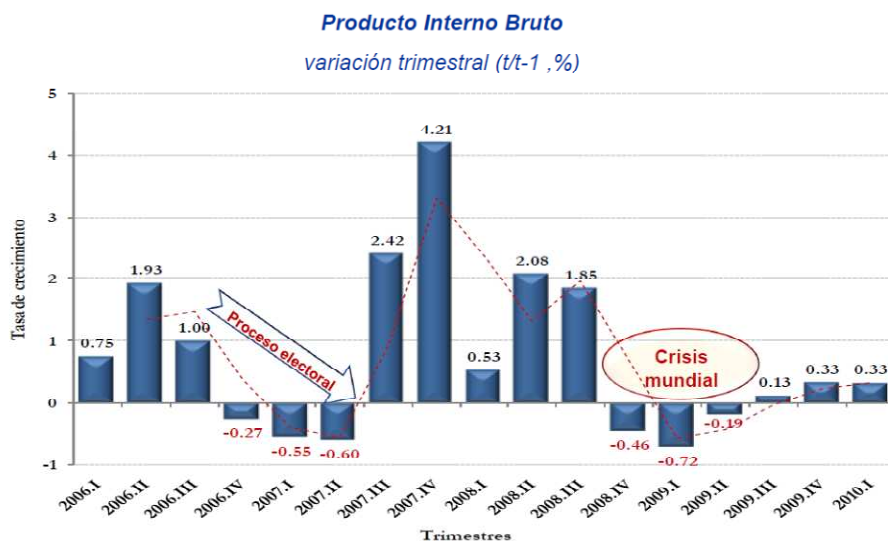
El análisis del entorno económico es complejo. Para el mismo se han tomado los principales indicadores, que pueden afectar a la macroeconomía del país y en especial al de nuestra industria.

¹⁴ MARKOP 2010, pag. 119,

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), la economía ecuatoriana creció en el primer trimestre del 2010 un 0,33%, respecto al cuarto trimestre de 2009. El incremento obedeció al crecimiento de la FBKF (Formación Bruta de Capital Fijo), Consumo Privado y Exportaciones, con lo que Ecuador logra amortiguar los efectos de la crisis internacional y presenta a este año como el de la recuperación económica. Los sectores que muestran una recuperación son el manufacturero, comercial y el de la construcción.

Gráfico No. 6

Variación porcentual del PIB



Fuente: **BCE**
Realizado por: BCE

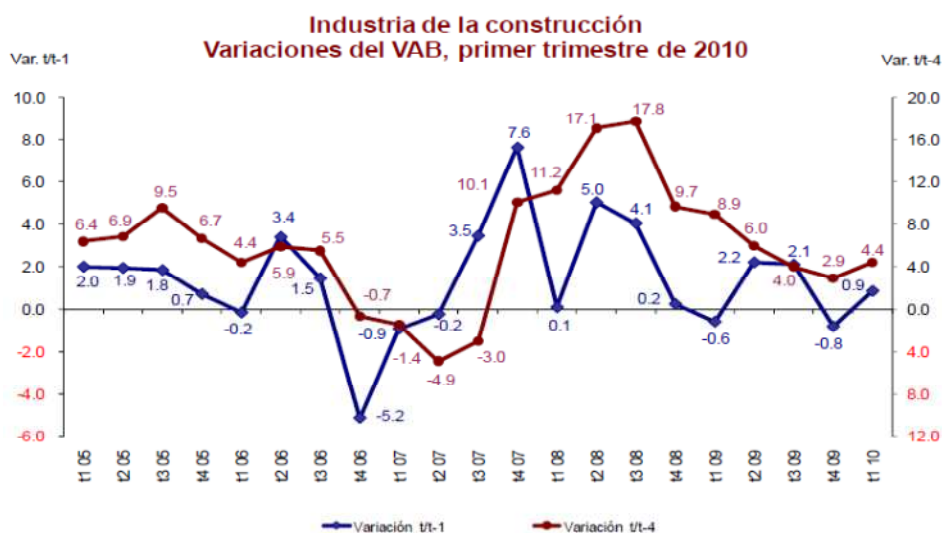
De la misma manera, el BCE indica que el VAB por Industrias, al I Trim. de 2010 presenta un crecimiento de 0,95% generado en especial por el mejor desempeño de las industrias: Electricidad (16.56%), Hogares privados con Servicio Doméstico (6.14%), Intermediación

Financiera (5.56%), Manufactura (2.91%), Pesca (2.2%), Comercio (1.27%), Otros Elementos del PIB (1.18%), **Construcción (0.86%)**, Otros servicios (0.8%) y Agricultura (0.09%).

La actividad de la construcción presentó un crecimiento de 0.86% en el primer trimestre comparada con el cuarto trimestre de 2009; y su contribución fue positiva a la variación del PIB, 0.08%. Al relacionar su actividad económica con el primer trimestre de 2009, se registró un crecimiento de 4.40%.

Gráfico No. 7

Variación porcentual del Valor Agregado Bruto



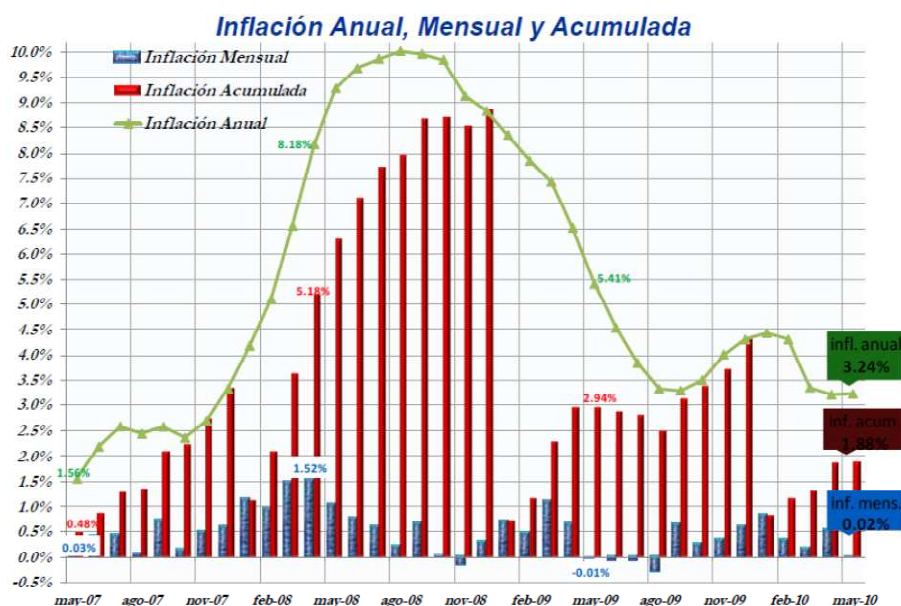
Fuente: BCE
Realizado por: BCE

Por otro lado, la inflación anual, se ubicó en 3.24%, es decir, manteniendo la tendencia a la baja vista en los meses anteriores en comparación con el año 2009 que se ubicó en 5,41% mientras que la

inflación mensual a mayo de 2010 fue de 0.02%, como consecuencia del incremento de precios de la canasta de bienes y servicios, en especial de los “Alimentos y bebidas no alcohólicas”.

Gráfico No. 8

Variación porcentual de la inflación



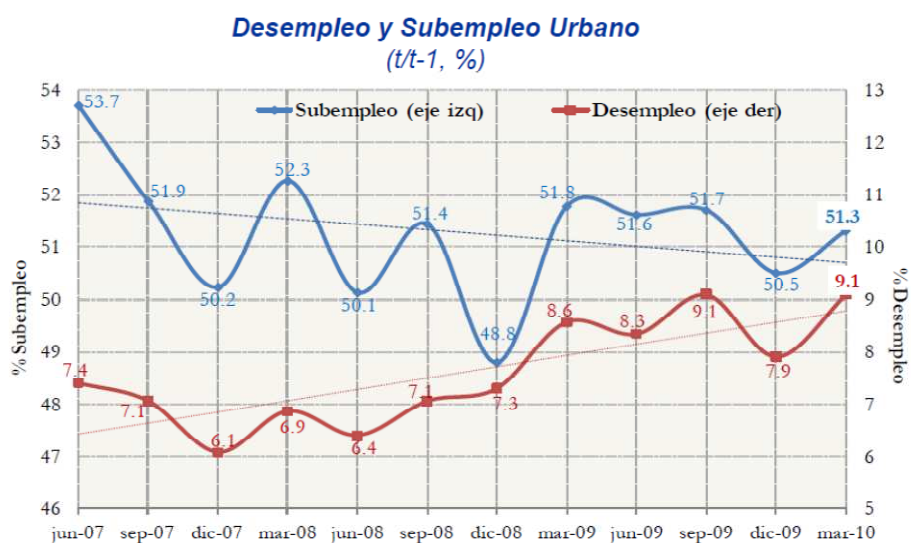
Fuente: BCE
Realizado por: BCE

En cuanto al mercado laboral, a marzo de 2010, según las encuestas del INEC, el desempleo afecta al 9,1% de la PEA urbana, siendo 0,5 puntos porcentuales más que la tasa registrada el año anterior (9,1% frente a 8,6% en 2009) debido en parte a los efectos de la crisis internacional que aún sigue golpeando al mercado laboral. A partir de septiembre de 2007, el nivel de subocupación se ha mantenido más o menos estable, en torno al 50% de la PEA urbana. Al primer trimestre de 2010, el porcentaje de subocupación urbana total se ubicó en

51,3% de la PEA, 0,7 puntos porcentuales menos que lo registrado de enero a marzo de 2009 que se ubico en 51,8%.¹⁵

Gráfico No. 9

Variación porcentual del desempleo y subempleo



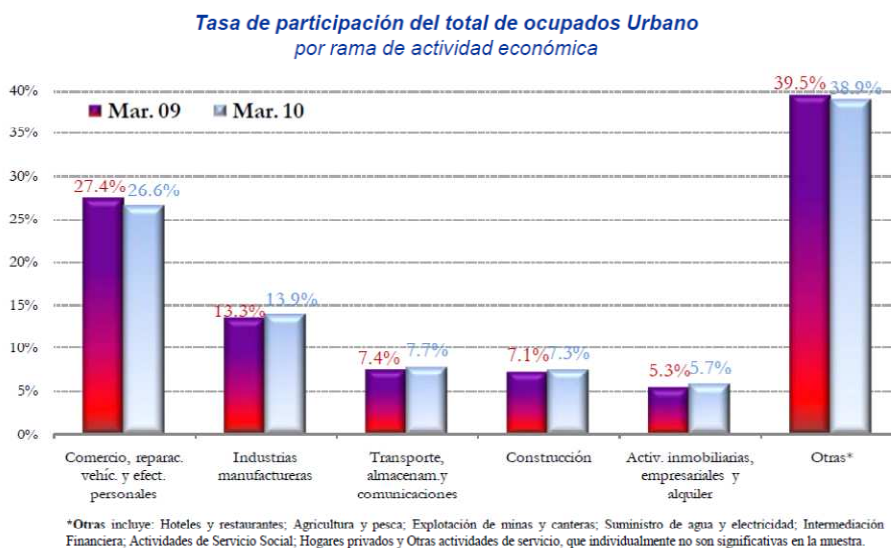
Fuente: **BCE**
Realizado por: BCE

En el sector urbano las ramas de la actividad que mayor ocupación congregaron, al primer trimestre de 2010, continúan siendo comercio e industria que conjuntamente agruparon alrededor del 40% del total de ocupados urbanos, mientras que el sector construcción agrupa el 7,3% de los ocupados urbanos.

¹⁵<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>

Gráfico No. 10

Tasa de participación del total de ocupados por rama de actividad económica



Fuente: BCE
Realizado por: BCE

Si enfocamos nuestro caso al de la industria de la construcción, los factores de crecimiento económico resultan positivos. En el caso de las instituciones públicas tanto como municipios y consejos provinciales; este crecimiento incentiva la obra pública (carreteras, puentes, etc.), y en el caso de las empresas privadas, este crecimiento permitirá la inversión en nuevas edificaciones con el incentivo de las diferentes líneas de crédito que se están otorgando.

2.3.2.4 Aspectos Tecnológicos

La tendencia en toda Latinoamérica y por ende en nuestro país, es la de la globalización tecnológica. Esto implica un esfuerzo importante

de los países de rezago tecnológico como el nuestro para ponerse al par de otros.

Cada vez se hace más frecuente el uso de los medios de comunicación más avanzados para transmitir información ente las diferentes empresas. La necesidad imperiosa de estar en una red mundial de información, el tener medios informáticos disponibles, son factores indispensables en cualquier organización y negocio.

De ahí la necesidad del uso de medios informáticos para automatizar procesos y de esta manera obtener ventaja competitiva en cuanto a la participación del mercado.

2.3.2.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a FERRETERIA MENA es el siguiente:

- *Rivalidad entre competidores.* Se considera que el grado de rivalidad es alto, tomando en cuenta la gran cantidad de competidores que FERRETERIA MENA tiene. Se calcula que existen aproximadamente 4.000 ferreterías en la ciudad de Quito. En el segmento que se encuentra Ferretería Mena existen cerca de 34 ferreterías que absorben el 65% del mercado y en orden de jerarquía

tenemos a: KIWI (que es el líder en la industria), Ferretería Orbea, Castillo Hnos. (con buena acogida de sus productos), UNIFER (que se encuentra también entre los poderosos competidores de la ciudad). Por otro lado, los competidores van creciendo cada vez en tamaño y capacidad, pretendiendo disponer siempre de más productos y brindar mejores servicios.

- *Competidores potenciales.* Las empresas que son potenciales competidores para este mercado no necesitan de mucha tecnología ni de excesivos conocimientos específicos para entrar en el mercado ferretero. Si bien no se puede hablar de una lealtad del cliente, porque está más bien se inclina a la preferencia por las marcas de productos o precios. De la misma forma, no es tan necesario un capital cuantioso para iniciarse en el negocio. Todo esto ha llevado a que exista una cierta saturación en el mercado de negocios de ferretería; por lo que, se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

- *Productos Sustitutos.* Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución puede efectuarse siempre. Las empresas tienden a especializarse en la fabricación y distribución de ciertos productos. Así solo en la rama de la construcción podemos ver numerosos y

grandes competidores. Aquí también habría que mencionar que otras empresas venden productos de ferretería como por ejemplo los supermercados, restando mercado a las ferreterías en sí.

- *Poder de Negociación de los Proveedores.* Debido a la existencia de gran cantidad de proveedores de productos de todas las marcas y de todas las procedencias, se estima que el poder de negociación de los proveedores para artículos como tornillos, clavos, pernos y en general artículos que se venden al por menor; es más bien bajo. Recordemos que la situación de relativo estancamiento del Sector de la Construcción hace que los proveedores no dispongan de mayor poder de negociación. Ellos están buscando siempre la posibilidad de expandir sus ventas.

En cuanto a artículos de mayor precio como sanitarios, productos de cubierta, ciertas máquinas como compresores de aire; los proveedores son pocos y por tanto tienen cierto el poder de negociar. Sin embargo, muchas empresas ferreteras están empeñadas en integrarse hacia atrás, buscando ser proveedores de algunos artículos. Esto se lo hace cuando se expende los artículos al por mayor. Por ejemplo, ciertas empresas del ramo buscan ser los fabricantes de piezas plásticas usadas en la rama de grifería.

- *Poder de Negociación de los Compradores.* Los clientes no están muy concentrados, su número es grande pero distribuido en los diferentes canales de distribución. No es muy frecuente la compra de grandes volúmenes de los productos ferreteros. Evidentemente, cuando las ferreterías son grandes poseen mayor poder de negociación. Cuando son extremadamente grandes prefieren incluso importar ciertos productos de manera directa y no depender de los grandes importadores. Lo mismo se da en otros productos de producción nacional.

También se puede afirmar que, los productos no son completamente estandarizados. Con esto se quiere decir que si existen diferencias entre ellos y, en especial, de una marca respecto de otra. Con todo lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores, para artículos de venta al por menor, en líneas como: plomería, grifería, carpintería es más bien medianamente bajo. Tomando en cuenta que las ventas en estas líneas representan el 85% de las ventas totales de la empresa.

Al igual que en el punto anterior, existen clientes con un mayor poder de negociación, por cuanto sus compras las realizan al por mayor, como es el caso de ciertas empresas constructoras que realizan lotes de compras en volúmenes importantes.

2.3.2.6 Diagnóstico Estratégico Externo de FM

Para llevar a cabo el diagnóstico externo de FM se procedió a elaborar la matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas de la empresa). Para ello como se puntualizó antes se analizaron las cinco fuerzas de Porter, se efectuaron entrevistas a ciertos clientes de FM, se llevo a cabo un taller con los principales funcionarios de la Ferretería, se efectuaron preguntas a los empleados de la empresa.

Esta matriz POAM fue elaborada considerando diversos grupos con la finalidad de enfocar el análisis desde diferentes puntos de vista (ver cuadro No. 4).

Los grupos considerados fueron referidos a aspectos:

- Económicos
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos
- Competitivos

Cuadro No. 4

Perfil de oportunidades y amenazas de FM, clasificado por tipo de factor de evaluación

| FACTOR CLASIFICADO POR AMBITO DEL ENTORNO | | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | | IMPACTO | |
|--|---|-------------|-------|---------|-------|---------|----------|
| | | ALTA | MEDIA | ALTA | MEDIA | ALTO | MODERADO |
| Económicos | | | | | | | |
| 1 | Niveles adecuados de inflación | | x | | | | x |
| 2 | Estabilidad derivada de la dolarización | x | | | | x | |
| 3 | Crecimiento del PIB de la construcción | | x | | | | x |
| 4 | Alta inversión del sector público | x | | | | x | |
| 5 | Dinámica demostrada por el IESS en el sector de la construcción | x | | | | | x |
| 6 | Subsidios entregados por el gobierno para viviendas populares | | x | | | | x |
| 7 | Salvaguardas para productos locales frente a importados | | | | x | | x |
| 8 | Dependencia de la economía de ingreso petrolero | | | x | | x | |
| 9 | Nuevas tasas e impuestos | | | | x | | x |
| 10 | Existencia de líneas de crédito a través de la CFN | x | | | | | |
| Políticos | | | | | | | |
| 11 | Incremento de los controles tributarios | | | | x | | x |
| 12 | Poca estabilidad política en el país | | | | x | | x |
| 13 | Mejor distribución de la riqueza | | x | | | | x |
| 14 | Impulso del gobierno para que los migrantes que regresan inviertan en viviendas | x | | | | x | |
| Sociales | | | | | | | |
| 15 | Crecimiento poblacional | | x | | | | x |
| 16 | Desempleo sostenido | | | x | | x | |
| 17 | Tendencia negativa en el envío de remesas desde el exterior | | | x | | x | |
| 18 | Porcentaje bajo del presupuesto familiar para vivienda | | | | x | x | |
| 19 | Reactivación relativa de la construcción luego de la crisis del 2009 | | x | | | | x |
| Tecnología | | | | | | | |
| 20 | Disponibilidad de tecnología de información | x | | | | x | |
| 21 | Constantes cambios tecnológicos en los productos de ferretería | x | | | | x | |
| Competitivos | | | | | | | |
| 22 | Posibilidad de ingreso de nuevos competidores | x | | | | x | |
| 23 | No existen competidores en suministro de material petreo cercano | x | | | | x | |
| 24 | Fuerte competencia del sector basada en precios | | | x | | | |

Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

En base a la información del cuadro anterior se procedió a separar las oportunidades y amenazas, para facilitar de esa manera la elaboración de la denominada matriz FODA, que finalmente permitirá delinear las estrategias de la organización.

Cuadro No. 5

Oportunidades y amenazas para FM, clasificadas y codificadas

| OPORTUNIDADES | COD | AMENAZAS | COD |
|---|------|---|------|
| Estabilidad derivada de la dolarización | O 1 | Dependencia de la economía de ingreso petrolero | A 1 |
| Alta inversión del sector público | O 2 | Desempleo sostenido | A 2 |
| Impulso del gobierno para que los migrantes que regresan inviertan en viviendas | O 3 | Tendencia negativa en el envío de remesas desde el exterior | A 3 |
| Disponibilidad de tecnología de información | O 4 | Porcentaje bajo del presupuesto familiar para vivienda | A 4 |
| Constantes cambios tecnológicos en los productos de ferretería | O 5 | Fuerte competencia del sector basada en precios | A 5 |
| No existen competidores en suministro de material petreo cercano | O 6 | Posibilidad de ingreso de nuevos competidores | A 6 |
| Dinámica demostrada por el IESS en el sector de la construcción | O 7 | Salvaguardas para productos locales frente a importados | A 7 |
| Niveles adecuados de inflación | O 8 | Nuevas tasas e impuestos | A 8 |
| Crecimiento del PIB de la construcción | O 9 | Incremento de los controles tributarios | A 9 |
| Subsidios entregados por el gobierno para viviendas populares | O 10 | Poca estabilidad política en el país | A 10 |
| Mejor distribución de la riqueza | O 11 | | |
| Crecimiento poblacional | O 12 | | |
| Reactivación relativa de la construcción luego de la crisis del 2009 | O 13 | | |

Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

Algo muy interesante y que facilita el seguimiento de cada una de las estrategias delineadas es que conjuntamente con la formulación de cada estrategia se incluye junto a ella el código del factor que la dio lugar de manera general. En este proceso se utilizaron los resultados de las diferentes herramientas de análisis a las que se recurrió.

2.3.3 Análisis FODA de la empresa FM

El análisis FODA nos permite construir un *balance estratégico*: los puntos fuertes son los activos competitivos y los puntos débiles los pasivos competitivos.

Basados en la información del Perfil de Competencias Internas (PCI) y del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) antes referidos se procedió a delinear las diferentes estrategias corporativas para la empresa Ferretería Mena.

Cuadro No. 6

Listado de estrategias de FM

| ESTRATEGIAS FO | | ESTRATEGIAS FA | |
|---|--|--|--|
| Iniciar las actividades indispensables para importar ciertos productos F1, F2, F6, F12, F13, O2, O4, O5, O7, O9, O10,O11,O12, O13 (B2) | | Iniciar las actividades indispensables para importar ciertos productos F1, F2, F6, F12, F13, A1, A4 (B2) | |
| Ofrecer servicios de instalación y reparación de ciertos productos comercializados F1, F2, F6, F11, F12, F13, F18, O13(B11.3, B11.4) | | | |
| Diseñar un sistema adecuado de compras F5, F7, F8, F9, F12, F16, O4, O5, O6, O10, O11, (B1) | | | |
| Diseñar un sistema de Planeación Estratégica y Financiera con la finalidad de aprovechar oportunidades y fortalezas, enfrentando amenazas y minimizando debilidades D6, D7(C1, C2) | | | |
| ESTRATEGIAS DO | | ESTRATEGIAS DA | |
| Diseñar un sistema de desarrollo y capacitación del personal D19, D22, O13(C10) | | Diseñar un sistema de gestión de clientes para apoyar campañas de promoción y publicidad, manejo de otro tipo de relaciones con los clientes D4, D5, D14, D15, D23, F3, F4, F5, F10, F14, A5, A6, A7 (B13, B14, B15) | |
| Proporcionar servicio de instalación de los productos vendidos D27, O4, O13 (B11.3) | | Implantar un software para la gestión de la información de FM D6, D7, D8,D10, D13, D17,A1, A2, A3, A4, A5, A6, , A8, A9 (B5, B8, C5, C6, C7, C8, C9) | |
| Proporcionar servicios de reparación de productos vendidos D28, O4 (B11.4) | | Diseñar un sistema de desarrollo y capacitación del personal D19, D22, O13, A6, A5(C10) | |
| Iniciar las actividades de investigación para crear una unidad de Ventas institucionales. Sería necesario de proveer de crédito a dichas entidades, así como dotar a la empresa de personería jurídica D20, D21, O12, O13, F17, F15 | | Diseñar un sistema de gestión de activos que incluya aspectos relativos a la contratación de seguros (también pare los riesgos del personal), el mantenimiento preventivo, correctivo integral de los bienes de la entidad. (C13, C14) | |
| Diseñar un sistema de Planeación Estratégica y Financiera con la finalidad de aprovechar oportunidades y fortalezas, enfrentando amenazas y minimizando debilidades D6, D7(C1, C2) | | Evaluar la posibilidad de implementar el uso de un sistema de código de barras que facilite la gestión de los inventarios de FM. D4, D6, D10,D11,D13,D25, (B6) | |
| Institucionalizar un proceso de análisis y evaluación de proyectos, análisis financiero de la información y gestión de las Finanzas de la organización D6, D16, D17 (C6, C7, C8) | | Diseñar un sistema integral de control de calidad de los productos que se reciben en bodega. D24 (B3) | |
| Elaborar una política de seguridad industrial para la gestión de riesgos en la empresa en relación a los empleados D22, D30 (C12) | | Organizar un plan de capacitación para los clientes en temas de mayor interés, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción del cliente así como incrementar la lealtad hacia la empresa D2, D23 (B11.5) | |
| Diseñar un adecuado sistema de gestión de inventarios con información relativa a niveles de stock mínimos, máximos, lotes económicos de compra, uso de código de barras, mejoramiento de codificación de productos, tipos de inventario para la administración por excepción, etc. D10, D11, D13 (B5, B7, B8) | | Crear una unidad y designar a un responsable de l proceso de investigación de mercados D3, D5, D7, D11, D16, D18, A5, A6, A10 (C4) | |
| Elaborar un nuevo organigrama estructural y organizacional con los nuevos procesos sugeridos en base al PCI y POAM D9, D12 | | | |

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: María Augusta Ojeda

Estas estrategias se elaboraron en un taller conjunto con los funcionarios de Ferretería Mena; logrando de esta manera, la participación y, lo que es más importante, el compromiso de parte de ellos para la eventual puesta en marcha gradual de las mismas.

Para la determinación de las estrategias que constan en el cuadro anterior se utilizó una matriz completa que se encuentra en un archivo de Excel, adjunto al Anexo No. 1.

Las diferentes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas fueron codificadas, de la misma manera como se hizo con los procesos de la cadena de Valor de FM. Esta codificación resultó ser un instrumento de bastante utilidad y muy informativo por cierto. En la página anterior el lector podrá darse cuenta de lo que estamos aseverando.

Se trató de clasificar a las estrategias elaboradas en función de 4 grupos:

- Estrategias FO
- Estrategias DO
- Estrategias FA
- Estrategias DA

En la práctica es muy difícil encasillar de manera precisa a todas las estrategias en esos grupos de trabajo. Finalmente, sucedió que a algunas estrategias no siempre fue posible encasillarlos en ellos; aunque de acuerdo a la

predominancia de factores de clasificación, finalmente se las clasificó en el gráfico anterior en uno de esos cuatro grupos.

2.3.3.1 Forma de Enunciar las Estrategias Determinadas para la Empresa FM

La manera de enunciar las distintas estrategias definidas fue la siguiente:

- Redactar la estrategia en infinitivo
- A continuación de la estrategia se incluyó el código del factor más determinante para el diseño de la estrategia (Oportunidad, fortaleza, debilidad o amenaza)
- A continuación se incluyó entre paréntesis el código del proceso de la Cadena de Valor al cual afecta la estrategia de manera directa

Como es lógico de entender, en esta forma de redactar la estrategia específica se tiene la ventaja que si se desea recordar el factor más importante que dio lugar a la estrategia, el sistema de codificación utilizado facilita de manera clara la tarea.

2.3.4 Matriz Estratégica AODF

Una vez realizado el análisis de posición de la empresa, haber determinado las principales fortalezas y oportunidades, y las más importantes debilidades y amenazas sobre la empresa, será posible analizar estratégicamente a la empresa, para lo cual se relacionará las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y

oportunidades (DO) y así mismo las fortalezas y amenazas (FA) y las debilidades y amenazas (DA), con lo cual se puede obtener ya desde un inicio una base estratégica para la planificación de la ferretería.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA FM

Basados en la información obtenida conjuntamente con la empresa mediante una lluvia de ideas, y la información recolectada anteriormente sobre la situación actual de FERRETERIA MENA y su análisis interno y externo, se propone la siguiente planificación estratégica.

3.1 MISIÓN

La misión de FERRETERIA MENA es: “Servir y satisfacer las necesidades de los clientes a través de una extensa línea de artículos de ferretería de la mejor calidad, a precios competitivos, contando con la atención de un personal amable, solícito y profesional, comprometido con los clientes.

3.2 VISIÓN

Seremos en el año 2015 una empresa líder en la venta de productos de ferretería, brindando el servicio de expertos para satisfacer las demandas de nuestros clientes, ofreciendo precios competitivos en el mercado local, lo cual nos permitirá gozar de una creciente participación y niveles de rentabilidad que permitirán incrementar el valor de la empresa, en el largo plazo.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Mejorar los logros de las distintas áreas funcionales de la empresa como son marketing, finanzas, operaciones y administración, haciendo un uso eficiente de los diferentes recursos organizacionales; sean estos humanos, como financieros y de esta forma garantizar su buen funcionamiento, y finalmente, en largo plazo incrementar el valor de la organización y el patrimonio de los socios.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Incrementar las ventas de tal manera que los próximos cinco años exista un aumento del 3%, 4%, 5%, 6% y 7% respectivamente.
- Mantener el porcentaje de utilidad sobre la inversión total en un 8 %.
- Mantener el porcentaje de utilidad sobre el patrimonio en al menos 15%.
- Mejorar los niveles de responsabilidad social con los empleados y la comunidad en un 95%.
- Utilizar lo más óptimo en cuanto se refiere a tecnología de información con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y productividad de la empresa. El software de Contabilidad a contratar deberá ser implementado en los próximos 12 meses.
- Elevar al máximo los niveles de servicio al cliente, mejorando el nivel de satisfacción del cliente hasta un 95%.

- Lograr un desarrollo permanente del recurso humano para que sirva como elemento dinamizador de la empresa, logrando reducir la brecha de competencias actuales versus las requeridas.
- Lograr la mejora de las diferentes áreas funcionales de la organización en base a los resultados del trabajo de investigación efectuado y sobre cuyos resultados trata este trabajo. Este objetivo deberá cumplirse en un máximo de un año.

3.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores de una organización son el conjunto de creencias que esta tiene respecto de todas las cosas que se ejecutan en ella, día a día. Estos valores constituyen el soporte de la cultura organizacional e inspiran el contenido de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Estos valores deben ser internalizados; es decir ser hechos parte de cada uno de los miembros de la organización. Deben sentirse y vivirse los valores. Estos valores deben ser expresados en cada una de las actividades emprendidas por los miembros que forman parte de la entidad.

Entre los principales valores que se han identificado en FM se encuentran los siguientes:

- Respeto por el personal

- Calidad
- Servicio
- Productividad
- Responsabilidad Social

Respeto por el Personal

FM respeta las creencias y principios que guían el accionar de cada uno de los colaboradores y también de sus clientes. Este respeto se manifiesta a todo nivel; es decir, en el ámbito personal, familiar y profesional.

Cabe anotar que este respeto también se manifiesta en las relaciones que cualquier integrante de FM mantiene con los representantes o empleados y colaboradores de cualquiera de los elementos de los grupos de interés con los cuales interactúa la empresa. Nos referimos a los proveedores, instituciones financieras, entidades públicas, etc.

Calidad

Será un compromiso de los miembros de FM mantener calidad en su vida organizacional. Se deberá tratar de mantener calidad en los procesos que se ejecutan, en los servicios que se prestan a los clientes, en los productos que se comercializan. Este valor caracterizará a FM permanentemente y será una especie de bandera en todas las actividades diarias.

Es mejor que en todos los ámbitos de la institución se tenga en mente este valor para evitar el doble esfuerzo y el desperdicio de recursos. Por eso la empresa emprenderá una búsqueda constante por el mejoramiento permanente, apoyada en el uso de la tecnología y en un conocimiento cercano de los mercados en que se desenvuelve y en los productos que comercializa.

Responsabilidad Social

FM es parte de la comunidad y en consecuencia debe asumir de manera racional los compromisos que le competen con todos los miembros de la entidad, de sus familias, de la sociedad en general. Por esta razón, la organización deberá brindar apoyo a todos a quienes se mencionó anteriormente, entregándoles todo su contingente para que puedan cumplir con sus metas y objetivos de manera sólida y coherente.

Servicio

El prestar un servicio de alta calidad es un compromiso de todos quienes constituyen FM. Este servicio debe prestarse en las relaciones que se mantiene con el resto de personas de la organización, y en general en la ejecución de todos los procesos de la entidad. Un buen servicio debe prestarse a todos los clientes, tanto internos, como externos de FM. Debemos recordar que el sustento de FM son los clientes a quienes se entregan los productos o servicios comercializados.

Cuando se preste cualquier tipo de servicio al cliente los colaboradores de la empresa deben tratar de hacerlo con los más altos estándares posibles, de tal forma

que el cliente quede totalmente satisfecho; si es posible, superando inclusive sus expectativas iniciales. Esa es la manera de despertar la lealtad del cliente hacia la institución.

Productividad y Eficiencia

La búsqueda constante por alcanzar los niveles más altos posibles de productividad de la empresa debe ser una constante. De esta forma se podrá ser eficiente y como tal lograra la utilización adecuada de los recursos con los cuales se dispone. Mediante este valor se podrá en el largo plazo uno de los principales objetivos de FM, que consiste en incrementar de manera sostenida el valor de la organización.

Solo una empresa eficiente y productiva finalmente habrá cumplido con la sociedad y con las metas de los socios, que son quienes emprendieron el negocio para su permanencia en el entorno y su desarrollo constante, tanto cualitativo, cuanto cuantitativo.

3.5 REDISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE FM

Como resultado del diagnóstico efectuado a FM se ha rediseñado completamente la Cadena de Valor Corporativa de FM y, como consecuencia de ello, su estructura organizacional.

A continuación se da a conocer la Cadena de Valor Corporativa propuesta para FM una vez que se pongan en marcha las propuestas derivadas de este trabajo de investigación.

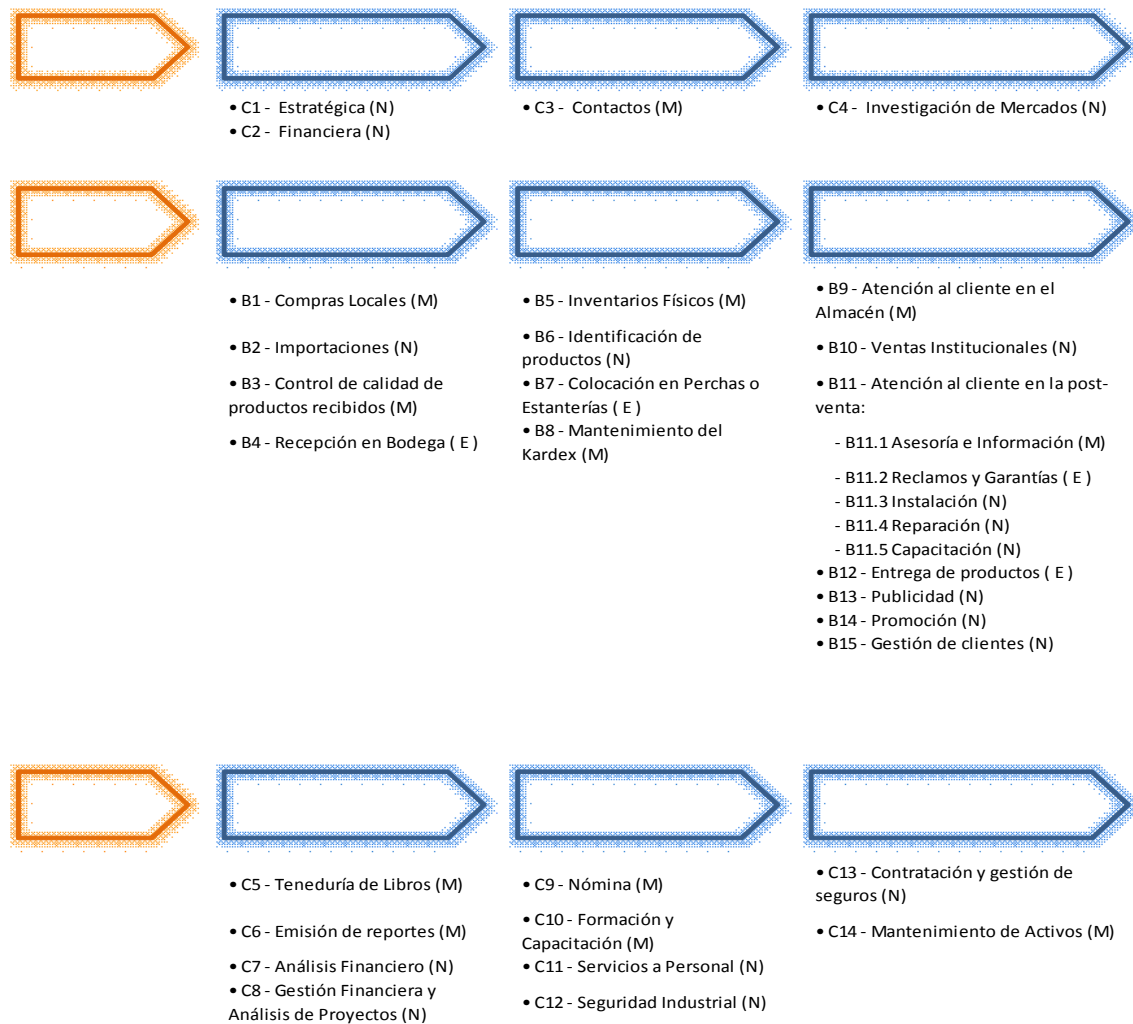
Los procesos han sido divididos en tres grandes grupos, a saber:

- Procesos Primarios
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Tipo Gerencial

Los dos primeros son muy conocidos, pero el tercero es algo diferente a lo que suele constar en los libros de texto de Administración de Empresas: Se ha decidido incluirlos de manera específica y explícita para dar a entender la importancia de ellos para el proceso de toma de decisiones en el seno de una organización como FM. Recuerde el lector la importancia de estos procesos para marcar o definir el futuro organizacional. Por ello, precisamente, esta decisión.

GRAFICO No. 11

Cadena de Valor Corporativa propuesta para FM



NOMENCLATURA

E = Proceso existente, no modificado de manera significativa como resultado de las sugerencias

N = Proceso nuevo, no existente de manera formal en FM

M = Proceso existente en la empresa pero mejorado por las sugerencias explícitas

Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

Vamos a explicar de forma breve lo que se debe entender en cada uno de los cambios efectuados en los procesos de la Cadena de Valor de FM. En ese sentido, nos referiremos a los procesos marcados con las letras M y N (modificados y nuevos), de manera exclusiva y clasificándolos en cada uno de los tres grupos de procesos.

*Procesos primarios:**Proceso de Abastecimiento*

Dentro de este grupo se ha añadido el proceso de Importaciones y además se han modificado dos procesos: Compras Locales y Control de Calidad de los Productos Recibidos. Como se indicará en el capítulo siguiente, este proceso se vio indispensable de ser creado, por cuanto la trayectoria de FM y el volumen de ventas que efectúa al año amerita ya que la empresa, en ciertos casos proceda a efectuar la importación directa de ciertos productos o líneas seleccionadas. Será necesario contratar los servicios de un funcionario con la finalidad de liderar este proceso y gradualmente el volumen de importaciones podrá ir incrementándose.

En lo que se refiere al denominado proceso de Compras Locales sufrirá cambios importantes en relación a lo que está ocurriendo actualmente y por ello se lo ha marcado con la letra M. En el capítulo siguiente proporcionaremos detalles adicionales en relación con este proceso - la estrategia de adquirir un software especializada coadyuvará en el éxito futuro en la ejecución de este proceso mejorado. La existencia de un software de gestión de inventarios permitirá generar reportes que ayuden en la toma de decisiones de compra. La información estadística que se generará; permitirá, por ejemplo, llevar a cabo negociaciones en paquete, para mejorar las condiciones de negociación que actualmente tiene FM. La utilización de descuentos por pronto pago será un beneficio adicional que se logrará con la incorporación de un Gerente Financiero en la organización.

El sistema de control de calidad sobre los productos recibidos en bodega debe también ser mejorado de forma ostensible, en el futuro cercano. No detallaremos estas modificaciones en el presente estudio, pero se deja sentada la sugerencia con el propósito de poder llevar a cabo los cambios pertinentes en el futuro. Una premisa que debe considerarse en el diseño de este nuevo sistema de control de calidad es que las bases del mismo deberán ser la anticipación y la determinación de factores técnicos apropiados por cada tipo de producto. Como es lógico los controles que se apliquen estarán en función de los tipos de productos que se identifiquen. Esto significa que basados en una clasificación A, B, C (Pareto) se aplicarán subsistemas de control de calidad diferenciados, tratando de aplicar principios de administración por excepción. Esta premisa básica permitirá lograr un importante ahorro de recursos, destinándolos realmente en donde mayor es la necesidad de control.

La recepción de productos en bodega si bien se ha marcado con la letra E, creemos que también mejorará con la posible eventual introducción de un sistema de código de barras en FM. No hacemos mayor énfasis a pesar de ello en este aspecto.

Gestión de inventarios

Los cambios más importantes en FM se darán especialmente en el ámbito de gestión de inventarios. La automatización del manejo de los inventarios ya no será más de tipo manual, sino que con la ayuda del software a adquirir esta gestión será modificada de forma radical. Los resultados serán muy evidentes y entre ellos podemos citar:

- Cambio en la disponibilidad de información respecto de la gestión de inventarios (ingresos, salidas, rotación, etc.)
- Mayor agilidad en la atención a los clientes en el almacén. La consulta de disponibilidad de productos, facturación y despacho se verán acortados. No se facturarán saldos no existentes y se podrán emitir incluso facturas proforma con suma rapidez.
- El mismo proceso de registro contable se modificará, por cuanto será de hecho más ágil.

El proceso de ejecución de observación física y recuento periódico de inventarios será modificado, por cuanto se efectuarán inventarios de forma diferenciada. Se aplicará, como en el caso del sistema de control de calidad, un esquema de desagregación de productos por tipos o categorías de gestión, bajo la modalidad A, B, C. Como es lógico al aplicarse el principio de administración por excepción el ahorro de costos será claramente importante.

Es indudable también que el apoyo de software de control o gestión de inventarios será un buen aporte. La lectura del código de barras asistirá también en este proceso.

La identificación de los productos mediante el sistema de código de barras es un proceso nuevo. La modalidad del mismo será decidida cuando se lleven a cabo los estudios preliminares necesarios. En el futuro la implantación de este sistema podría ayudar en la mejora del control de equipos, mediante etiquetas de seguridad, colocadas en los productos de mayor valor o riesgo.

El proceso de mantenimiento del Kárdex o movimiento de los stocks de la empresa pasará de ser manual a automatizado. Este es un cambio sustancial y permitirá además disponer de reportes en línea, de ser del caso, para cualquier tipo de análisis encaminado a la toma de decisiones.

Procesos de Comercialización

La etapa de comercialización de los productos en el tipo de negocio en que se encuentra inmersa FM es clave. No solo comprende la venta en el mostrador; sino que está relacionada con las actividades previas y posteriores a la misma. No hemos incluido aquí a la investigación de mercados por cuanto consideramos que no se trata de un proceso de comercialización en si mismo, sino de conocimiento de los mercados actuales y futuros de la organización, y por su gran importancia la trataremos en los proceso de tipo gerencial de FM, más adelante.

En lo que tiene que ver con el proceso de atención al cliente en el almacén, creemos que con la implantación de los nuevos mecanismos de gestión de inventarios apoyados en el software a contratar este proceso se verá enormemente favorecido. La ejecución de actividades de promoción y publicidad, de los cuales hablaremos luego, tendrán también un impacto favorable para la empresa. Este proceso se verá agilitado por los cambios a realizarse en él.

Se crea en FM el proceso de Ventas institucionales. Recordemos que la empresa no ha trabajado en este segmento de manera importante y formal. Consideramos que es un segmento de mercado que requiere experiencia y capacidad económica. A estas

alturas de la vida institucional de FM se debe incursionar en él. Esta incursión vendrá de la mano con otros cambios; como por ejemplo, la necesidad de mayores recursos financieros por los volúmenes incrementados de ventas. Se generarán economías de escala que permitirán compensar la necesaria disminución de márgenes. No debemos olvidarnos que la incursión de la empresa en actividades de importación será un aliado importante para este nuevo segmento de mercado. Serán necesarias emprender en actividades de investigación de mercados para la puesta en marcha de este proceso. Quizás, dependiendo de la investigación de mercados que se lleve a cabo, la posibilidad de vender ciertos productos a instituciones públicas pueda resultar en una actividad de interés.

En cuanto a la atención al cliente en la post-venta, este será uno de los procesos más interesantes y retadores para FM. Las encuestas realizadas a los clientes actuales de la entidad respaldan ampliamente la necesidad de incursionar en estas nuevas actividades. Se ha considerado incursionar en procesos o subprocesos nuevos tales como: instalación de productos vendidos, reparación de productos (Especialmente de maquinaria específica) y en la capacitación a los clientes actuales, sobre todo no institucionales, para mejorar su grado de lealtad hacia la empresa. (Ver anexo 2).

El proceso de asesoría e información deberá ser modificado y llevado a cabo de manera más formal. Se deberá introducir elementos como el diseño y promoción de una página Web para los clientes en donde este accederá a datos y links con aspectos técnicos de los de los productos comercializados por ella.

El proceso de reclamos y garantías básicamente no sufrirá modificaciones muy importantes, de hecho se continuará con el enfoque existente actualmente, pero

como es obvio se encontrará ligado al nuevo software o sistema de información que se pondrá en marcha.

Dos nuevos procesos totalmente nuevos son los de Promoción y Publicidad. Recordemos que estos no existen actualmente, pero necesariamente deberán ser implementados; no solo en relación con los productos y servicios a comercializar, sino en lo que tiene que ver con las marcas e imagen institucional de FM. En este sentido, existen múltiples mecanismos de mejoramiento en la difusión de las cualidades y bondades de las diferentes líneas de productos que se comercializa en FM. El apoyo de los mismos proveedores será algo a lo que necesariamente se deberá acudir. Estos procesos deberán ser ejecutados mediante el diseño de un plan de Promoción y Publicidad, el mismo que deberá gozar con el apoyo del más alto nivel de la empresa.

Ninguno de los nuevos procesos o cambios en los existentes, será de un efecto real y definitivo en la gestión de la empresa si no están complementados con la implementación de un CRM (sistema de gestión de relaciones con los clientes). Modernamente este tipo de sistemas, sin importar su grado de sofisticación, constituyen una valiosa herramienta que no debe dejar de ser utilizada.

La entrega de productos, sobre todo de material pétreo, hierro y cemento es un proceso existente. Deberá efectuarse un estudio para mejorar el grado de eficiencia en la ejecución del mismo.

Procesos de Apoyo

Contabilidad y Finanzas

Dentro de este grupo se ha considerado la creación de dos nuevos procesos y la modificación de otros tantos:

Se creará un nuevo proceso de Gestión Financiera y Análisis de Proyectos. Recordemos que dentro de las Finanzas Empresariales existen tres tipos de ámbitos y tienen que ver con los siguientes cuestionamientos que los empresarios se hacen:

- ¿En qué tipo de inversiones a largo plazo debe invertir los recursos la empresa?
- ¿De qué fuentes de financiamiento provendrán los recursos necesarios para llevar a cabo las inversiones en la organización?
- ¿Cómo deberá gestionar la empresa el capital de trabajo a lo largo del tiempo?

Justamente que la empresa, para responder a esas preguntas, debe crear este proceso de apoyo. La posible incursión en actividades de importación, la concesión de crédito a los clientes institucionales, los volúmenes de stock, la apertura de nuevas sucursales son temas que están relacionados con la respuesta a las interrogantes planteadas.

Recordemos que la implantación del software contable a ser adquirido va a incidir de forma radical en la forma de llevar a cabo la teneduría de libros, que actualmente se ejecuta mediante la ayuda de la aplicación Excel. Será posible la emisión de Estados

Financieros de manera más ágil y confiable. Claro está que ciertos datos para ser analizados podrán ser enviados a Excel y con la ayuda de esa herramienta podrá generarse información valiosa. No olvidemos la capacidad de Excel para interactuar con las bases de datos de aplicaciones contables, financieras y similares.

Como es de entender, la posibilidad de llevar a cabo el proceso de análisis financiero es un gran salto que podrá dar la organización, en diferentes ámbitos:

- Análisis de liquidez
- Análisis de apalancamiento
- Análisis de rentabilidad clasificada por líneas de producto
- Análisis de rotación sobre la inversión
- Análisis de Dupont

Se podrá además analizar la información desde el punto de vista de centros de responsabilidad o ingresos, con la finalidad de tomar decisiones en relación con los clientes más y menos rentables, la adopción o abandono de la comercialización de ciertos productos, e inclusive de líneas de productos enteras, o también de marcas específicas.

Procesos de Gestión de Recursos Humanos

La modificación de este grupo de procesos será bastante importante, tratando de dar al recurso humano la debida importancia dentro del nuevo esquema organizacional.

Desde el notable cambio que implicará la gestión de la nómina mediante el software especializado a contratar, hasta los cambios en el proceso de formación y desarrollo del personal son modificaciones cualitativas, que servirán de soporte para la consecución de las metas de FM.

El proceso modificado de Capacitación y Desarrollo del recurso humano será la base indispensable para la consecución exitosa de los cambios en los otros ámbitos de gestión de la empresa. Parte de este nuevo proceso será la capacitación en los nuevos procesos y manejo de software a contratar. Se deberán desarrollar planes de capacitación y desarrollo basados en el enfoque de competencias. No hacerlo posiblemente implicaría el desperdicio de recursos. La rotación de empleados entre cierto tipo de puestos ayudará a motivar al personal y dotarles de capacidades ampliadas.

En lo que tiene que ver con el proceso de Seguridad Industrial, este será un proceso que va de la mano con el necesario cambio de tono en la gestión de los activos con que cuenta FM. De hecho, el recurso humano deberá ser visto y tratado como un valioso activo organizacional, motivado y comprometido con el logro de los objetivos de la institución. De esta manera no solamente que se cumple con las disposiciones legales emanadas de la autoridad competente, sino que se vela por el bienestar del personal, que de esta forma incrementará sus niveles de eficiencia y productividad para FM. A largo plazo solamente se generarán valiosos beneficios para la organización.

El mayor enfoque hacia el empleado como centro de FM será ratificado por el diseño de un paquete de servicios para el personal, preferiblemente de alto impacto y bajo costo. No debemos olvidar que existen disposiciones legales mandatarías en este ámbito y mediante el diseño de un paquete apropiado se las cumplirá y más aún, dada la baja inversión que significarán serán un disparador de los niveles de motivación en el personal. Tales podrían incluir aspectos tales como:

- Afiliación a Supermaxi
- Afiliación a FYBECA
- Apoyo para la contratación de algún tipo de seguro de salud y/o vida
- Otros similares

Procesos Administrativos

Un nuevo proceso relacionado con la gestión de activos es el relativo con la contratación y gestión de seguros. Recordemos que la posible expansión de la organización, en cuanto al volumen de personas contratadas y operaciones a efectuar hacen necesarias las dos actividades de este proceso. Deben evaluarse cuidadosamente los riesgos asociados a los activos materiales de FM y concomitantemente los costos asociados a una cobertura de ellos. Deberá evaluarse la necesidad de contratar seguros sobre los stocks, equipos y maquinaria, vehículos de FM. Un seguro muy interesante es el seguro de rotura de maquinaria.

Cierto tipos de riesgo podrán ser disminuidos con un nuevo proceso, como es el de Mantenimiento, sea este preventivo y correctivo. Deberá diseñarse un verdadero plan realista, capaz de ser cumplido. La antigüedad de los activos es un factor que

modifica el grado de intervención en los dos ámbitos. Consecuentemente, la necesidad de nuevas inversiones; es decir, de reemplazo será el resultado de evaluar los costos asociados a la gestión de los activos.

Procesos Gerenciales

Planificación

Un aspecto determinante en el éxito o fracaso de las empresas, sobre todo cuando estas se desenvuelven en entornos complejos y cambiantes, es el relacionado con la creación de dos procesos totalmente nuevos en FM. Estos procesos son el de Planeación Estratégica y el de Planeación Financiera.

El proceso de Planificación Estratégica es un proceso eminentemente Gerencial por cuanto ayuda a marcar el rumbo de las organizaciones. En este trabajo podemos darnos cuenta del enorme impacto de un proceso de esta naturaleza. Ayuda a plantear áreas estratégicas de resultados, redefinir la estructura organizacional, crear y modificar procesos, y en general a establecer objetivos y posibles cursos de acción o estrategias. Claro está que la disponibilidad de un adecuado recurso humano, y ante todo motivado, será el camino que facilite el logro de las metas planteadas. El pensar de manera estratégica atañe a los líderes formales e informales de una organización y crea una cultura de medir los efectos de las acciones empresariales.

La Planificación Financiera es una consecuencia del proceso anterior. La falta de un adecuado sistema de gestión de la información de FM ha hecho que, prácticamente,

sea imposible llevar a cabo este proceso, como lo demandan las nuevas circunstancias en las que se desenvuelven las empresas del país. La dimensión actual de la empresa y el incremento de los niveles de competencia, bajo el esquema de un mercado restringido, hacen indispensable este proceso en el seno de la organización. No solo estamos hablando de lo que se conocen como presupuestos empresariales a corto plazo, sino también a mediano y largo plazo. La contratación de un funcionario que se especialice en la gestión financiera de FM permitirá contar con el responsable de este proceso, claro está con la colaboración de los responsables de las otras áreas funcionales y de la misma Gerencia General.

Mercadeo

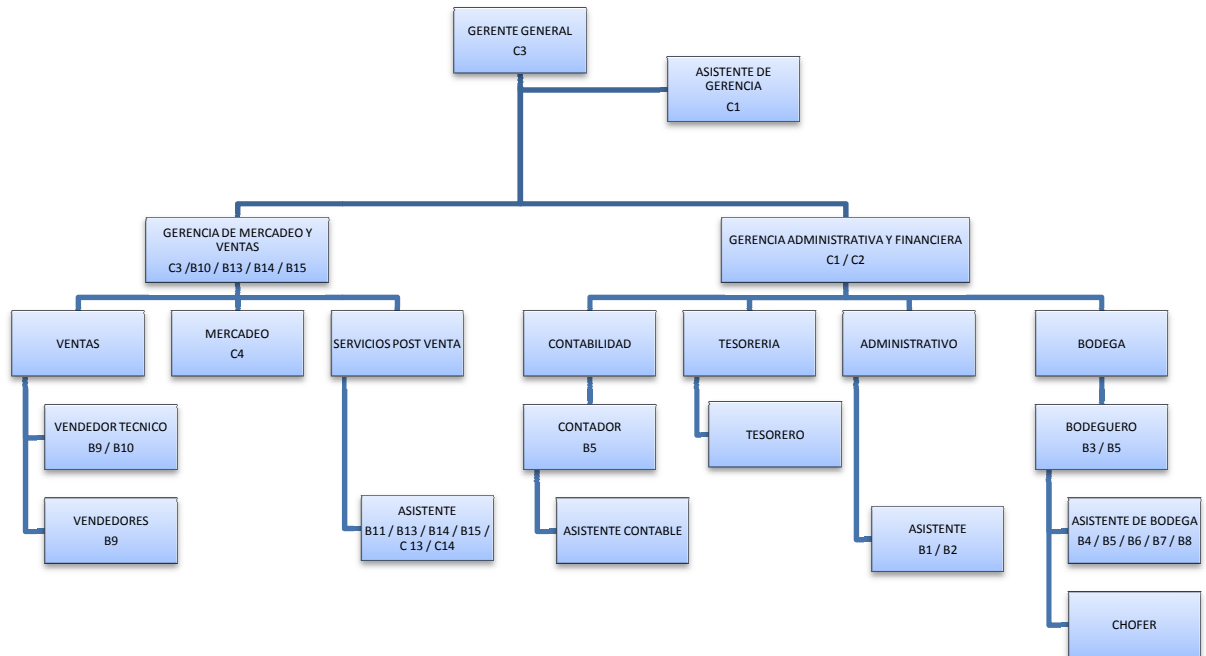
En un acápite anterior indicamos que hemos decidido clasificar a este proceso nuevo como de carácter Gerencial, por las implicaciones que este trae. Es responsabilidad de la Gerencia General de una organización dotar a la empresa de las mejores capacidades que le permitan investigar los mercados actuales y futuros. Consideramos que no se trata de una actividad de comercialización, como tal; sino más bien, la facilita, mediante el conocimiento cabal y aproximado de los mercados y de las necesidades de los clientes. Las empresas que desean continuar manteniéndose en el mercado deben renovarse ante los cambios de gustos de los clientes y en los productos que comercializa. Un crecimiento racional es inconcebible sin un conocimiento de estos aspectos.

Con esto hemos hecho una referencia breve a los procesos nuevos y los modificados de la cadena de Valor de FM. Hemos tratado de ser lo más explícitos y a la vez no

incluir demasiados detalles, capaz de no distraer al lector de la esencia de este trabajo, cual es de dotar a la empresa de una herramienta para marcar el futuro de la organización. Mayores detalles, en ciertos aspectos, cuidadosamente seleccionados por su impacto en FM serán proporcionados en el capítulo siguiente.

3.6 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FM

Como consecuencia de lo expuesto en el numeral anterior hemos creído prudente hacer parte del presente trabajo de investigación la propuesta de nueva estructura organizacional de FM. Esto lo hacemos por las enormes implicaciones cualitativas y cuantitativas para la organización. A continuación, en el gráfico siguiente se encuentra el organigrama propuesto para FM.

Gráfico No. 12**Organigrama funcional propuesto para FM****NOMENCLATURA**

B1 - Compras Locales (M)
 B2 - Importaciones (N)
 B3 - Control de calidad de productos recibidos (M)
 B4 - Recepción en Bodega (E)
 B5 - Inventarios Físicos (M)
 B6 - Identificación de productos (N)
 B7 - Colocación en Perchas o Estanterías (E)
 B8 - Mantenimiento del Kardex (M)
 B9 - Atención al cliente en el Almacén (M)
 B10 - Ventas Institucionales (N)
 B11 - Atención al cliente en la post-venta:
 B12 - Entrega de productos (E)
 B13 - Publicidad (N)
 B14 - Promoción (N)
 B15 - Gestión de clientes (N)

C1 - Estratégica (N)
 C2 - Financiera (N)
 C3 - Contactos (M)
 C4 - Investigación de Mercados (N)
 C5 - Teneduría de Libros (M)
 C6 - Emisión de reportes (M)
 C7 - Análisis Financiero (N)
 C8 - Gestión Financiera y Análisis de Proyectos (N)
 C9 - Nómina (M)
 C10 - Formación y Capacitación (M)
 C11 - Servicios a Personal (N)
 C12 - Seguridad Industrial (N)
 C13 - Contratación y gestión de seguros (N)
 C14 - Mantenimiento de Activos (M)

ión realizada
ría Augusta Ojeda

Significado de letras N, M, E colocadas a la derecha del nombre de cada uno de los procesos en el gráfico anterior:

N Proceso nuevo, no existente de manera formal en FM

M Proceso existente en la empresa pero mejorado por nuestras sugerencias explícitas

E Proceso existente, no modificado de manera significativa como resultado de nuestras sugerencias

Al igual que en el capítulo anterior, se han incluido en cada una de las unidades de la estructura de FM los procesos de los cuales éstas son responsables de manera directa. Para ello nos hemos servido de los códigos asignados a los diferentes procesos en la Cadena de Valor de la Empresa.

Lo práctico del esquema utilizado en el diseño de la nueva estructura organizacional de FM, y explícita en el gráfico anterior, nos releva de cualquier explicación adicional.

3.7 ESTRATEGIAS DEFINIDAS PARA FM COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA

Un importante resultado del trabajo de análisis efectuado en FM es sin lugar a dudas el diseño de las estrategias a ejecutar en el futuro.

Solo siendo organizados y aprovechando las oportunidades del mercado se podrá lograr ser competitivos, lo que garantizará el crecimiento y la supervivencia de FERRETERÍA MENA; por ello la orientación de las estrategias se enmarcarán en el orden gerencial, operativo, administrativo y financiero de la empresa.

La estrategia empresarial tiene como finalidad lograr que la empresa alcance sus objetivos y metas, los mismos que deben ser alcanzables y medibles.

Toda la organización debe conocer esos objetivos, generales y específicos, y sus miembros deben ser conscientes de que sus intereses profesionales o económicos deben estar vinculados a ellos.

A continuación se detallan las estrategias delineadas, divididas de acuerdo al tipo de estrategia presentada en la matriz AODF.

Cuadro No. 7

Listado de estrategias depuradas para FM con indicación de los procesos afectados

| PROCESOS | No. | Detalle de las estrategias |
|---------------------------------|-----|---|
| B2 | 1 | Iniciar las actividades indispensables para importar ciertos productos F1, F2, F6, F12, F13, O2, O4, O5, O7, O9, O10, O11, O12, O13, A1, A4 (B2) |
| B11.3, B11.4 | 2 | Ofrecer servicios de instalación y reparación de ciertos productos comercializados F1, F2, F6, F11, F12, F13, F18, O4, O13, D27, D28 (B11.3, B11.4) |
| B2 | 3 | Diseñar un sistema adecuado de compras F5, F7, F8, F9, F12, F16, O4, O5, O6, O10, O11, (B1) |
| C10 | 4 | Diseñar un sistema de desarrollo y capacitación del personal D19, D22, O13, A6, A5 (C10) |
| B10 | 5 | Iniciar las actividades de investigación para crear una unidad de Ventas institucionales. Sería necesario de proveer de crédito a dichas entidades, así como dotar a la empresa de personería jurídica D20, D21, O12, O13, F17, |
| B13, B14 | 6 | Diseñar un sistema de gestión de clientes para apoyar campañas de promoción y publicidad, manejo de otro tipo de relaciones con los clientes D4, D5, D14, D15, D23, F3, F4, F5, F10, F14, A5, A6, A7 (B13, B14, B15) |
| C5, C6, C7, C8, C9, B5, B8, B9, | 7 | Implantar un software para la gestión de la información de FM (Contabilidad, inventarios, compras, recursos humanos, etc.) D6, D7, D8, D10, D13, D17, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9 (B5, B8, B9, B11.1, C5, C6, C7, C8, C9) |
| C12, C13, C14 | 8 | Diseñar un sistema de gestión de activos que incluya aspectos relativos a la contratación de seguros (también para los riesgos del personal), el mantenimiento preventivo, correctivo integral de los bienes de la entidad. (C12, C13, C14) |
| B4, B5, B6, B8, B9 | 9 | Evaluar la posibilidad de implementar el uso de un sistema de código de barras que facilite la gestión de los inventarios de FM. D4, D6, D10, D11, D13, D25, (B4, B5, B6, B8, B9) |
| B3 | 10 | Diseñar un sistema integral de control de calidad de los productos que se reciben en bodega. D24 (B3) |
| B11.5 | 11 | Organizar un plan de capacitación para los clientes en temas de mayor interés, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción del cliente así como incrementar la lealtad hacia la empresa D2, D23 (B11.5) |
| C4 | 12 | Crear una unidad y designar a un responsable del proceso de investigación de mercados D3, D5, D7, D11, D16, D18, A5, A6, A10 (C4) |
| C1, C2 | 13 | Diseñar un sistema de Planeación Estratégica y Financiera con la finalidad de aprovechar oportunidades y fortalezas, enfrentando amenazas y minimizando debilidades D6, D7, todas las O, F, A, D (C1, C2) |
| C6, C7, C8 | 14 | Institucionalizar un proceso de análisis y evaluación de proyectos, análisis financiero de la información y gestión de las Finanzas de la organización D6, D16, D17 (C6, C7, C8) |
| C12 | 15 | Elaborar una política de seguridad industrial para la gestión de riesgos en la empresa en relación a los empleados D22, D30 (C12) |
| B5, B7, B8 | 16 | Diseñar un adecuado sistema de gestión de inventarios con información relativa a niveles de stock mínimos, máximos, lotes económicos de compra, uso de código de barras, mejoramiento de codificación de productos, tipos de inventario para la administración por excepción, etc. D10, D11, D13 (B5, B7, B8) |
| TODOS | 17 | Elaborar un nuevo organigrama estructural y organizacional con los nuevos procesos sugeridos en base al PCI y POAM D9, D12 |

Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

En el cuadro anterior se han incluido las estrategias a las cuales se arribó mediante la matriz FODA de FM.

En esa tabla se encuentra la información siguiente:

- Los códigos de los procesos afectados por cada una de las estrategias.
- El número ordinal de la estrategia.
- Un resumen de la estrategia delineada con indicación del factor clave que lo dio origen: fortaleza (F), debilidad (D), oportunidad (O), amenaza (A) y entre paréntesis nuevamente el código del proceso básico afectado

Listado de principales estrategias definidas para FM y sobre las cuales se proporcionará un mayor detalle en el capítulo siguiente

A continuación, en cambio, incorporamos un cuadro en la cual se detallan las principales estrategias y sobre todo sobre las cuales en el capítulo siguiente ampliaremos el contenido de su desarrollo, a manera de que sirvan como una fehaciente ilustración de los conocimientos recibidos durante mi paso por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, en la especialidad de Finanzas. De tal manera que el haber escogido el detalle de dichas estrategias no tiene relación directa con su nivel de importancia para la organización; sino que más bien, se trata de un problema de afinidad con el tipo de estudios realizados.

No detallamos temas relacionados con aspectos comerciales por ejemplo, por cuanto eso correspondería a un estudiante de la especialidad de marketing. Específicamente los procesos que tienen que ver con el servicio al cliente.

Cuadro No. 8

Listado de principales estrategias definidas para FM con indicación de los nombres de los proyectos estratégicos

| No. | Detalle de las estrategias | Proyectos Estratégicos |
|-----|---|---|
| 3 | Diseñar un sistema adecuado de compras F5, F7, F8, F9, F12, F16, O4, O5, O6, O10, O11, (B1, B2) | Proceso Mejorado de Compras |
| 4 | Diseñar un sistema de desarrollo y capacitación del personal D19, D22, O13, A6, A5(C10) | Proceso Mejorado de Recursos Humanos |
| 7 | Implantar un software para la gestión de la información de FM (Contabilidad, inventarios, compras, recursos humanos, etc.) D6, D7, D8, D10, D13, D17, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9 (B5, B8, B9, B11.1, C5, C6, C7, C8, C9) | Proceso Contable Mejorado |
| 9 | Evaluar la posibilidad de implementar el uso de un sistema de código de barras que facilite la gestión de los inventarios de FM. D4, D6, D10, D11, D13, D25, (B4, B5, | Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios |
| 13 | Diseñar un sistema de Planeación Estratégica y Financiera con la finalidad de aprovechar oportunidades y fortalezas, enfrentando amenazas y minimizando debilidades D6, D7, todas las O, E, A, D | Sistema de Planeación Estratégica |
| 14 | Institucionalizar un proceso de análisis y evaluación de proyectos, análisis financiero de la información y gestión de las Finanzas de la organización D6, D16, D17 | Sistema Financiero Mejorado |
| 16 | Diseñar un adecuado sistema de gestión de inventarios con información relativa a niveles de stock mínimos, máximos, lotes económicos de compra, uso de código de barras, mejoramiento de codificación de productos, tipos de inventario para la administración por excepción, etc. D10, D11, D13 (B5, B7, B8) | Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios |
| 17 | Elaborar un nuevo organigrama estructural y organizacional con los nuevos procesos sugeridos en base al PCI y PQAM D9, D12 | Reestructuración Organizacional de la Empresa |

Fuente: **Investigación realizada**
Realizado por: María Augusta Ojeda

Estrategia 3.- Diseñar un Sistema Adecuado de Compras

Un sistema rediseñado de compras en la organización debe poseer varios elementos clave:

- Debe estar basado en información técnicamente procesada que tenga como fundamento la base de datos actualizada de clientes y la información estadística que provenga del sistema de gestión de inventarios.
- Debe basarse en la política de efectuar negociaciones en paquete.
- Debe obedecer a un esquema de delegación por niveles de decisión. Al nivel más alto y para las decisiones más importantes deberá existir un comité multidisciplinario.
- Deberá existir la política de aprovechamiento de descuentos por pronto pago

Estrategia 4.- Diseñar un Moderno Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal

Como parte del mejoramiento del Área de Recursos Humanos se ha pensado en la necesidad de un diseño completo de un sistema de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano de la Organización. Este sistema deberá basarse en las premisas siguientes:

- El punto de partida para el desarrollo del sistema es una evaluación de los cargos y los perfiles por competencias de estos en la organización.
- Se deberá evaluar las brechas entre los perfiles de los cargos de FM y de los empleados de ella.
- Cuidadosamente deberá reflexionarse sobre la posibilidad de que las brechas sean cubiertas. No olvidemos que ciertas competencias no pueden ser desarrolladas y otras si.
- Recordemos además que la nueva estructura organizacional implica la creación de nuevos puestos y concomitantemente la contratación de empleados nuevos. El perfil del cargo y el hecho de que los empleados contratados se acoplen a él es indispensable, para así ahorrar en el futuro costos de capacitación y formación del personal. Nunca podrá eliminarse la necesidad de capacitación del personal por los cambios y dinámica observada en los tiempos modernos.
- Una vez definido todo lo anterior, se deberá investigar sobre los cursos y programas ofrecidos en el medio y de ser necesario en el exterior. Como es lógico deberá estructurarse un presupuesto detallado y someterlo a la aprobación de los niveles apropiados en FM, para su posterior puesta en marcha.
- No olvidemos que la capacitación y formación a proporcionar a los empleados deben estar relacionadas con ciertos compromisos que los empleados deberán asumir por escrito para asegurar que los conocimientos beneficien a la empresa.

- Deberá mantenerse un registro de la capacitación recibida y lo que es más importante debe evaluarse la eficacia de la misma observando si la brecha de competencias fue disminuida o eliminada de manera definitiva

Estrategia 7.- Implantar un Software para la Gestión de Información en FM

La contratación de este software es una necesidad urgente para la entidad. Actualmente, por la inexistencia de un instrumento de esta naturaleza, ni siquiera la empresa dispone de información básica para la toma de decisiones o para un más completo diagnóstico de la organización.

Si observamos la Cadena de Valor Corporativa de FM podremos darnos cuenta que cinco áreas en las cuales la disponibilidad de información es crucial:

- Compras
- Gestión de Inventarios
- Finanzas y Contabilidad
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Clientes

En base a lo manifestado es fácil concluir que lo que FM debe adquirir es un ERP (Enterprise Resource Planning). Este tipo de software permite gestionar la información empresarial de manera integrada.

Las características básicas de un sistema de esta naturaleza son:

- Que englobe la gestión de las 5 áreas indicadas.
- Debe trabajar sobre una base de datos robusta; es decir, que no presente riesgo de pérdidas de datos.
- La aplicación deberá permitir enviar información a la hoja Electrónica Excel para en ella poder elaborar modelos propios de análisis y toma de decisiones.
- En lo posible debe trabajar en cuatro capas; es decir, que sea posible a través del Internet acceder a los equipos de la empresa. No sería necesario utilizar aplicaciones cliente servidor.
- Evidentemente, que al implementar el uso de sistemas será necesario de contar con las mejores instalaciones posibles y de ser necesario disponer de los servicios profesionales de una persona que provea de actividades de soporte en cuanto a software y hardware

Dentro de este conjunto de paquetes informáticos es necesario que se de un fuerte énfasis al software contable y para gestión de inventarios. El software de inventarios deberá ir acompañado de la implantación de un sistema de código de barras a nivel de almacén y bodega. Consideramos que el logro de este objetivo permitirá alcanzar una notable mejora cualitativa en FM.

Estrategia 9.- Evaluar la posibilidad de implantar el uso de un sistema de código de barras que facilite la gestión de los inventarios.

Como se manifestó en el punto anterior la implantación eventual de un sistema de código de barras permitiría agilizar la ejecución de algunas actividades relacionadas con los inventarios de la empresa:

- La venta y atención en el almacén, no solo en relación con la ejecución de ventas, sino también para el otorgamiento de precios proforma y actividades similares.
- Agilizar la consulta de saldos en bodega.
- La ejecución de las observaciones físicas de los inventarios.
- La obtención de información respecto de la ubicación y movimientos de los productos en la bodega.
- Si se conecta en línea con la sucursal del Sur permitiría obtener información consolidada o ejecutar consultas remotas de la información entre distintas oficinas de la empresa.

Estrategia 13.- Diseñar un Sistema de Planeación Estratégica y Financiera con la Finalidad de Aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, Enfrentando Amenazas y Minimizando Debilidades

En el capítulo 1 se trato ampliamente de lo que debe contener un sistema de Planeación Estratégica (PE), diseñado de manera práctica. Además en el desarrollo de este mismo trabajo se ha dado a conocer una serie de matrices y

técnicas que pueden servir de base para la ejecución de un proceso de esta naturaleza.

Lo que debe dejarse en claro es que la PE es un proceso eminentemente de carácter gerencial, al igual que el proceso de Planeación Financiera. En la práctica, los procesos de Planeación Estratégica y Financiera son liderados usualmente por los gerentes funcionales a cargo de las áreas administrativa y financiera, respectivamente. Siempre el apoyo de la Gerencia General es fundamental y asegura el éxito de las mismas. No se debe olvidar que la participación, directa o indirecta, de todos los estamentos organizacionales compromete a los diferentes miembros de la organización en todos los aspectos que deben llevarse a cabo para llevar a feliz término lo planeado. Un buen proceso de planeación debe además diseñar contingencias en caso de que ciertos cursos de acción no se vayan dando.

Recordemos que la Planeación Estratégica se cristaliza en los planes de carácter financiero. El Plan Estratégico marca el rumbo de la empresa y el Plan Financiero permite la concreción de los objetivos y metas trazadas.

Estrategia 14.- Institucionalizar un Proceso de Análisis y Evaluación de Proyectos, Análisis Financiero de la Información y Gestión de Finanzas de la Organización.

Una empresa que desea crecer o mejorar sus procesos debe necesariamente emprender en esta actividad de análisis y evaluación de proyectos. Toda

decisión de emprender un proyecto, previamente debe involucrar una evaluación de carácter financiero. En ciertos casos los funcionarios de las empresas olvidan este detalle. Las decisiones de las empresas deben ir acompañadas de incrementar el valor global de las organizaciones y esto se logra mediante valores actuales netos en los proyectos.

A la par de la institucionalización de este proceso, debe implementarse a la mayor brevedad posible, un sistema de análisis de carácter financiero en la organización. En la actualidad éste es demasiado rudimentario, explicado en su mayor parte, por la inexistencia de sistemas automatizados de gestión de la información. A estas alturas del siglo XXI es inadmisibile en que una empresa cuyo volumen de ventas supera en exceso el millón de dólares no cuente con sistemas automatizados en las diversas áreas funcionales y , peor aún, que no se cuente con información analizada adecuadamente y de manera oportuna.

La expresión *Gestión de Finanzas en la organización*, que es parte del texto de esta estrategia número 14, es la puesta en práctica de tres elementos:

- Análisis de inversiones que se ejecutarán en FM. Esto incluye precisamente lo expuesto en el párrafo anterior y está relacionado con lo que en Finanzas se conoce Evaluación de Proyectos o Inversiones de Capital. Estos proyectos se refieren a proyectos de tipo estratégico; es decir que, marcan el rumbo de las organizaciones y usualmente sus resultados y ejecución son en plazos superiores al año (no son de corto plazo).

- Forma de financiar las inversiones planteadas. Recordemos que es una decisión administrativa determinar la manera de mezclar deuda o patrimonio en la estructura financiera de una empresa o proyecto; la misma que tiene efectos importantes en el valor de una empresa. Usualmente la deuda es menos onerosa que los recursos propios. La ventaja de la deuda es que sus costos son deducibles para efectos del cálculo del impuesto a la renta. La utilización de la palanca de la deuda es adecuada cuando la empresa puede generar rendimientos de los activos de los proyectos superiores a los costos de financiarlos.
- Finalmente, es muy importante establecer políticas bastante claras respecto de la forma de gestionar el Capital de Trabajo Neto de una entidad. Se deben establecer parámetros acerca de los créditos concedidos a clientes. La empresa tratará de iniciar actividades en el ámbito institucional y por ello deberá conceder créditos en dichas ventas. Respecto de los inventarios, se deberán establecer políticas bastante claras acerca de los saldos que deben mantenerse en bodega. Será necesario establecer también políticas de pago a los proveedores. No debemos olvidarnos de las políticas para gestionar el efectivo y los valores negociables, que en su gran mayoría son equivalentes de efectivo. La contratación de una línea de crédito para las operaciones de la empresa podría ser un aspecto importante en este sentido.

Estrategia 16.- Diseñar un Adecuado Sistema de Gestión de Inventarios

A pesar de que ya se han dado a conocer brevemente los lineamientos en este ámbito, debemos destacar que la automatización de la gestión de inventarios en

bodega permitirá a la empresa dar un salto cualitativo enorme en lo que tiene que ver con la generación de datos. Los datos en bruto de nada sirven, por eso es necesario procesarlos para que una vez convertidos en información puedan ser utilizados con el propósito de facilitar el proceso de toma de decisiones en FM.

Un adecuado sistema de gestión de inventarios como mínimo debe contemplar los siguientes aspectos básicos:

- La información del sistema debe ser lo más aproximada a la información física.
- La fácil identificación de productos ayudará mucho en el procesamiento de las transacciones relativas a inventarios.
- Los inventarios deberán ser agrupados en categorías que tengan distinto tratamiento en su gestión permanente. Se utilizará como se indicó antes un criterio de Pareto con la finalidad de aplicar diferentes estilos de gestión. Se crearán alrededor de tres categorías de inventario y dependiendo de ella se les aplicará controles internos diferenciados.
- Se determinarán lotes económicos de compra, puntos de reabastecimiento, stocks mínimos y máximos, etc.

Estrategia 17.- Elaborar un Nuevo Organigrama Estructural y Organizacional con los nuevos procesos sugeridos en Base al PCI y POAM

Este aspecto ya fue cumplido al inicio de este capítulo. Recordemos que se procedió a delinear, en primer lugar, el actual organigrama estructural y

funcional de FM y posteriormente se incluyó un nuevo organigrama estructural para la empresa. Este organigrama se convirtió luego en un organigrama funcional de FM.

No vamos a proporcionar mayor información a este respecto, puesto que el lector puede consultar el numeral 3.6 de este trabajo de investigación. El proceso de análisis y evaluación de proyectos consiste básicamente de varias actividades:

- Definición de la idea clara del proyecto, así como de los problemas que el mismo trata de solventar.
- Establecimiento, en general, de las posibles maneras de ejecutar el proyecto.
- Establecer el valor de la inversión inicial del proyecto.
- Establecer posibles costos hundidos, efectos colaterales del sistema, costos de oportunidad, etc.
- Definir los flujos de caja incrementales de la situación antes de la eventual puesta en marcha del proyecto de inversión. Esto significa que se deben establecer los ingresos y desembolsos del proyecto.
- Establecer posibles fuentes de financiamiento.
- Determinación del costo de oportunidad del dinero.
- Determinar los niveles de rentabilidad de los recursos propios y ajenos.
- Efectuar análisis de sensibilidad y escenarios posibles para la puesta en marcha del proyecto. Además modernamente se puede efectuar análisis de opciones reales del proyecto.
- Decisión final.

3.8 PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Asociado a la aplicación de las estrategias se encuentra el costo de las mismas. En el capítulo 5 vamos a determinar el valor aproximado de la aplicación de tales estrategias. El presente trabajo pretende ser una herramienta de diagnóstico que permita direccionar el quehacer futuro de FM.

Para evaluar, desde el punto de vista financiero, los efectos de las mejoras a ejecutarse en FM, se debería disponer de mayor cantidad de información pertinente. Lamentablemente, la falta de procesamiento de los datos capturados hasta ahora manualmente ha limitado mucho los resultados obtenidos, en este sentido. Una vez que la calidad de la información que se puede extraer de los registros de la institución, haya mejorado, luego de implantado el software, podrá medirse sin ninguna dificultad tales impactos.

4 DETALLE DEL MEJORAMIENTO DE CIERTAS ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA FM

El análisis realizado en los capítulos anteriores permite elaborar un listado de áreas que son de vital importancia para el manejo administrativo y financiero y en base al análisis de la Cadena de Valor de FM se procede a identificar cuál de ellas necesita cambios o mejoras en los procesos por lo cual se ha seleccionado las áreas que requieren atención con mayor brevedad, que beneficien tanto al cliente interno como externo y a la mejora global del negocio.

Las mejoras que se analizarán serán las de las áreas de: Recursos Humanos, manejo contable, manejo de compras, gestión de inventarios, área Financiera.

En el presente capítulo hemos incluido un detalle relativamente ampliado de algunas de las estrategias delineadas para su implementación en FM (Ver anexo 3). Para seleccionar dichas estrategias se partió del análisis de la Cadena de Valor de FM y de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la especialidad de Finanzas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

4.1 MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CADENA DE VALOR DE FM

Los procesos actuales de la empresa han sido diseñados de manera muy empírica y no existe ningún tipo de formalización. Estos solamente están dados de acuerdo a la experiencia de su socio principal en el negocio, así como de cada uno de los empleados. La estructura organizativa consiste en una estructura vertical en la cual el Gerente General se encuentra en la parte superior y las demás personas están subordinadas en línea directa a él: Es por ello que cuando el Gerente General no se encuentra presente en la empresa por cualquier circunstancia, no existe una organización formal, ni un control adecuado.

Esta propuesta de mejora representa la ejecución de la estrategia número 17, cuyo texto dice: *Elaborar un Nuevo Organigrama Estructural y Organizacional con los Nuevos Procesos Sugeridos en Base al PCI y POAM*

En este caso se propone una departamentalización de carácter territorial, que facilitará el cumplimiento de los objetivos de Ferretería Mena, a corto y largo plazo y en la medida en que vaya ampliándose la empresa y estableciéndose nuevas sucursales.

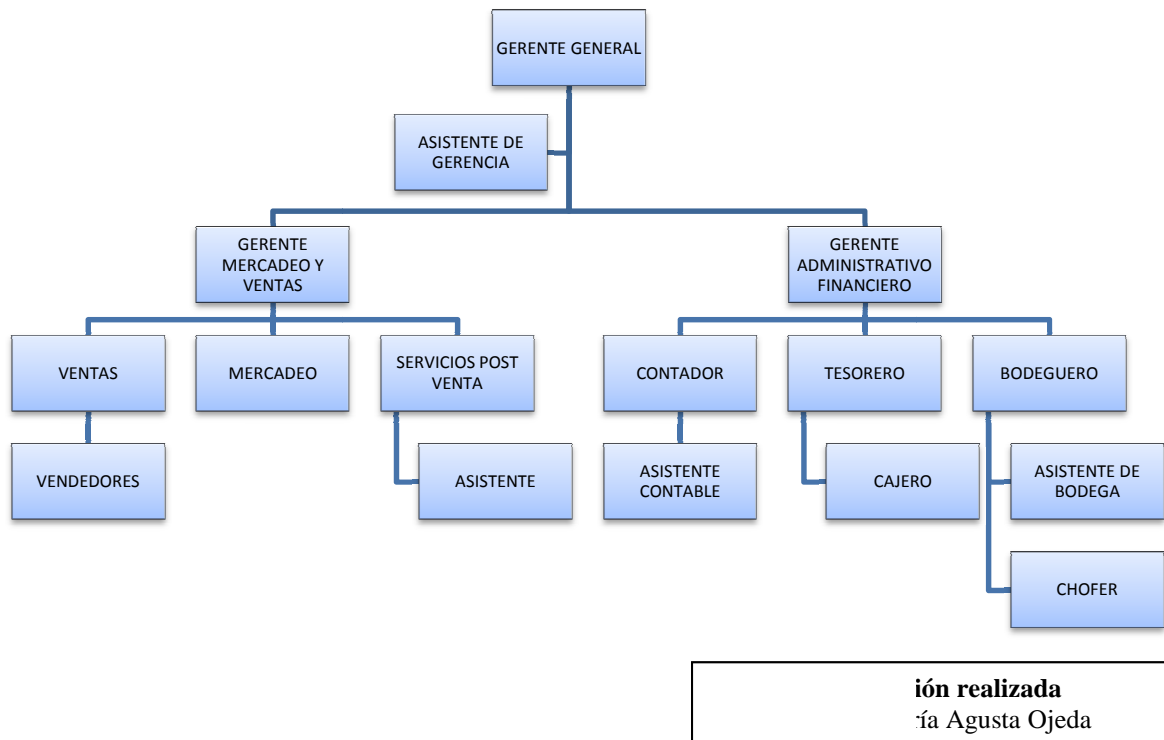
El Gerente General deberá delegar muchas de sus actuales funciones, para disponer de más tiempo en poder involucrarse en tareas de planificación y control, y estar presente en la toma de las decisiones más importantes dentro de la organización.

Estará en línea directa con las personas que desempeñarán los cargos siguientes:

- Asistente de Gerencia
- Gerente Mercadeo y Ventas
- Gerente Administrativo Financiero

Los dos últimos funcionarios estarán en línea directa con sus subordinados, conforme se da a conocer en el nuevo organigrama propuesto posteriormente.

Para la contratación de los nuevos responsables se deberá buscar personal con preparación multidisciplinaria, para conformar un equipo de trabajo que conjugue sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de la Ferretería y en la satisfacción de los clientes, tanto externos como internos. Esto deberá completarse con la capacitación, en lo posible también multidisciplinaria, del resto del personal existente, con el fin de reforzar el trabajo mediante relaciones horizontales y la coparticipación. El mejor mecanismo a utilizar en la ejecución de las tareas diarias será la toma de decisiones con la participación del personal para involucrarlo, de esta manera, en la serie de cambios que deberán llevarse a cabo en adelante, especialmente luego de transcurrido el primer año desde el inicio de la implementación de la mejoras propuestas.

GRAFICO No. 13**NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE FM**

El organigrama antes planteado trae consigo el desarrollo de políticas claras respecto del manejo institucional, así como una serie de principios y valores como respeto y trabajo en equipo. Por ello es importante, de una manera general, delimitar funciones y deberes de cada una de las partes. El alcance de este trabajo no incluye esa labor; la misma que deberá ser emprendida como parte de la incorporación del personal nuevo y el re direccionamiento y modernización de las actividades desarrolladas por el personal existente.

De una manera detallada, con la inclusión de los procesos a ser ejecutados por los diferentes individuos y cargos de la organización se incluyó un organigrama funcional de la empresa en el capítulo anterior. Este organigrama resulto de fusionar el nuevo organigrama estructural y la nueva Cadena de Valor propuesta para FM.

La estructura actual no estaría completa si a ella no incorporamos la información básica respecto de las funciones inherentes a cada uno de los cargos establecidos en el nuevo organigrama de la empresa.

Por lo anotado en el párrafo precedente no ahondaremos más en esta propuesta de mejora, más el lector puede analizar lo expuesto en los capítulos en los cuales se analizan el Organigrama y la Cadena de Valor actuales y propuestos para FM.

Las principales nuevas funciones de la Gerencia General de Ferretería Mena serán:

- Generar políticas para el correcto funcionamiento del resto de áreas de FM;
- Generar objetivos corporativos o aprobar los objetivos sugeridos por otros funcionarios o empleados;
- Exigir y recibir informes de cada una de las áreas funcionales de la empresa (divisiones territoriales o plantas);
- Tomar decisiones fundamentales que tengan que ver con la supervivencia FM;
- Negociar al más alto nivel la adquisición de productos para la empresa, conjuntamente con el Administrador General y otros miembros de los comités que se creen para el efecto y en función de los montos asignados. Los montos menores serán aprobados de manera directa por las áreas;
- Aprobar proyectos mayores de inversión, en base a la información que se le presente por parte del personal encargado;
- Decidir sobre la estructura de capital a utilizarse en la empresa o en los proyectos aprobados para su ejecución;
- Decidir en última instancia sobre la contratación de los funcionarios nuevos o la separación de los existentes, que eventualmente deban salir de la organización.

No vamos a dar mayores detalles de las funciones de otros cargos de la empresa. El lector puede deducirlas a grandes rasgos del organigrama funcional propuesto macro que se incluyó en el capítulo anterior.

Solo deseamos comentar que el Asistente de Gerencia apoyará a la Gerencia General al servir, en ocasiones como nexo con los otros funcionarios y empleados de la empresa, cuando así se requiere. También deberá subrogar al Gerente General en ciertas actividades, sobre todo en períodos de larga ausencia. Esta persona se encargará de analizar los reportes que sean dirigidos a la Gerencia General, antes de su lectura o preparará para la Gerencia General algunos reportes específicos que se soliciten.

4.2 PROCESO MEJORADO DE RECURSOS HUMANOS

Esta propuesta obedece al enunciado de la estrategia número 4 delineada como resultado de la investigación efectuada, cuyo texto dice: *Diseñar un Moderno Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal.*

El hecho de que toda organización o empresa tenga como principal recurso al humano, implica ciertas consecuencias, como son el apareamiento de conflictos por problemas de integración, entre el individuo y la organización. La existencia de intereses antagónicos entre los trabajadores y la organización y la necesidad de buscar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas, son el marco de conflictos industrial y social.

De ahí la necesidad de que FM realice evaluaciones periódicas de trabajo para establecer quienes están haciendo un mayor esfuerzo en pro de los objetivos de la empresa y establecer quien se siente bien en su puesto de trabajo. Esto permite establecer pautas para futuras rotaciones que serán parte fundamental de las políticas de la empresa.

FM procurará la capacitación constante de su personal, con el fin de que este contribuya a mejorar la productividad de la misma, de manera constante. Estas actividades de capacitación deberán establecerse en base a las necesidades de la empresa. La autorización para la realización de estos cursos serán otorgadas por el comité de Capacitación y Desarrollo del Personal, al mismo que se presentará un diagnóstico de las competencias a corregir, o cuyas brechas se tratará de corregir. El Gerente Administrativo será el responsable final de elaborar una propuesta de capacitación y Desarrollo del Personal.

En cuanto al recurso humano concomitantemente a este proceso principal deberán ejecutarse actividades como:

- Cobertura de vacantes.
- Manejo de la información del personal mediante el uso del nuevo software a contratar.
- Motivación del personal.
- Inducción y contratación, etc.

Se deberán seleccionar las personas más idóneas para cada cargo a cubrir. Deberá tratarse, en lo posible, de que exista concordancia entre los elementos esenciales del

cargo (competencias) con las características de las personas seleccionadas. Por ello se receptorán, como mínimo, tres aplicaciones para de entre los candidatos seleccionar a la persona más apropiada que cubra las expectativas y necesidades que FM tiene. Se debe elaborar un perfil por competencias y serán seleccionadas por el Administrador General utilizando cuestionarios, mediante los cuales se averigua cuáles son las principales destrezas y habilidades del postulante, así como su capacidad de integrarse al grupo actual.

4.3 PROCESO CONTABLE MEJORADO

La mejora del proceso de carácter contable está estrechamente relacionada con la ejecución de la estrategia número 7, cuyo texto dice: *Implantar un Software para la Gestión de Información en FM.*

Los registros contables, que ahora se realizan mediante un listado cronológico de ingresos y egresos escritos a mano y con la ayuda de una simple hoja electrónica y una calculadora, pasarán a manejarse mediante el uso de un programa computarizado; para lo cual, se debe adquirir un software especializado para las diferentes áreas de FM. Este software permitirá obtener ciertos reportes básicos, como estados financieros o movimientos y análisis especiales de cuentas seleccionadas. Mucha de la información contable que se genere estará integrada y vinculada con otras áreas funcionales de la entidad.

Recordemos que la información contable depurada permitirá alcanzar una mejor calidad en el proceso de toma de decisiones de toda índole en FM, sino que, como es lógico, fundamentalmente en el área financiera, presupuestaria y estratégica.

Cabe mencionar que, este sistema deberá arrojar reportes como: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, ciertos análisis financieros específicos, listado de existencias: cantidad física, pedidos en curso, análisis de rotación de existencias, listado de cartera de clientes, reporte de antigüedad de saldos, etc.

Entre las actividades principales de la teneduría de libros se encontrarán:

- Registro de gastos y pasivos, desembolsos de caja
- Registro de ventas, cuentas por cobrar clientes y cobranzas (ingresos por ventas)
- Registro de otros asientos de diario como: depreciaciones, amortizaciones, ajustes y reclasificaciones, etc.

4.4 PROCESO MEJORADO DE COMPRAS

La puesta en marcha de la mejora del proceso de compras está estrechamente relacionado con la estrategia número 3, cuyo texto dice: *Diseñar un Sistema Adecuado de Compras.*

El sistema de compras y aprovisionamiento de recursos, materiales y mercaderías, dentro de la organización es un factor clave para que los negocios puedan ser

exitosos. Pero para que un sistema de compras funcione correctamente debe ser: eficiente, competitivo y permitir el constante aprovechamiento de las nuevas posibilidades u oportunidades que a diario presenta el mercado y que no se pueden dejar de analizar y aprovechar; ya que aferrarse a sistemas tradicionales, en muchos casos, significa perder rentabilidad en las operaciones, perder competitividad o definitivamente, en caso extremo, quedar simplemente fuera de mercado.

El tener una buena política de compras, va a permitir a FM un manejo fluido de la adquisición de bienes y servicios (productos) a la empresa y disminuir sus costos, lo que obviamente mejorará su rentabilidad.

La acción de comprar es una de las primordiales para este tipo de empresas comerciales. De allí precisamente su ubicación como un proceso de carácter primario. Por ello , precisamente, debe efectuarse un adecuado análisis de: qué, a quién, cuánto, cuándo y de qué manera comprar, para lo cual se recomienda considerar los siguientes lineamientos básicos:

- Para realizar las compras de los productos en FERRETERIA MENA, se reunirá un Comité de Compras. En su seno se aprobarán las necesidades de compra anuales y mensuales establecidas; sobre todo, aquellas compras programadas y distintas a las compras no periódicas de la organización. Lo que se necesita comprar y la estructuración del plan de compras y su revisión corresponde a la Gerencia Administrativa. Para la determinación de estas cantidades a adquirir se tendrán en cuenta: las existencias en almacén, las demandas o consumos

anteriores, los fondos monetarios disponibles y los proveedores que ofrecen los productos necesarios, entre los aspectos básicos.

- A continuación, se determinará cuál de los proveedores ofrece las mejores propuestas, en cuanto a calidad del producto, precios, condiciones de pago, tiempo de entrega y garantías. Para ello FM mantendrá por lo menos tres proveedores directos por cada de producto; garantizando de esa manera, la calidad, oportuna disponibilidad y el mejor precio de mercado, elementos que permitirán mantener un adecuado nivel de stock y margen de rentabilidad, en la comercialización de los mismos.
- Antes de llegar a un compromiso de compra se deberá seguir el siguiente procedimiento:
 - ✓ Se examinará como mínimo a tres proveedores potenciales.
 - ✓ De entre estos proveedores se seleccionará a uno en base a los siguientes criterios: precio, calidad del producto, plazo de pago, tiempo de entrega, cantidades a adquirir.
 - ✓ Se entrará en negociación con este proveedor, en cuanto a garantías y formalidades diversas
- En ciertos montos mayores, la Gerencia General tendrá voto dirimente en el Comité de Compras.
- Concluido lo anterior y emitido el pedido, el proveedor procederá a la entrega de los productos en la empresa, a menos que se trate de una importación; la misma

que se sujetará a un procedimiento especial. La recepción se hará de forma detallada bajo el principio de contar, pesar o medir toda la mercancía recibida.

Este proceso debe cumplimentar entre otros los siguientes pasos:

- Las mercancías recibidas deben corresponder a las condiciones establecidas en los pedidos realizados.
- No deben recibirse productos que se encuentren defectuosos. En general se procederá de acuerdo a los lineamientos del sistema de control de calidad que se diseñe.
- El representante del proveedor entregará la nota de entrega que ampara la entrega de mercancía con el pedido realizado, al Jefe de Bodega para su revisión y generación del respectivo compante de ingreso a bodega. Posteriormente, en Contabilidad cruzarán la información del comprobante de entrega, el ingreso a bodega, el pedido de compra y la factura de venta.
- Después de realizado el conteo de las mercancías y haberse anotado en el informe de recepción, con la firma de los participantes en la recepción y por el representante del proveedor, el documento es entregado al Jefe de la Bodega, el cual archivará una copia y entregará el original a Contabilidad.
- Si en el acto de la recepción de las mercancías, se detectaran algunas que no deben ser aceptadas por encontrarse averiadas o que no reúnan la calidad apropiada, por no coincidir con el pedido o facturación o por otras circunstancias, se procederá a la devolución inmediata, anotando en el propio documento del proveedor todos estos aspectos, como constancia de la reclamación posterior que se deberá hacer al respecto.

- El Proceso de recepción concluye formalmente al efectuar el cruce documental antes mencionado en el Departamento de Contabilidad (ver anexo 4).
- Para el mejoramiento del proceso de compras se utilizará un software especializado que interrelaciona y sistematiza toda la información requerida: compras, ventas, crédito, inventarios, etc. Se debe hacer énfasis en que el proceso de compras implica una revisión financiera, de aspectos estadísticos en la bodega, de las previsiones de venta y de las propias condiciones en la logística del proveedor (como plazos y cantidades de entrega). La política máxima será que se manejarán alertas tempranas para evitar falta de stock o costos adicionales por atender situaciones no previstas.
- Las decisiones que adopte la empresa para obtener crédito, se tomarán previo un análisis de las posibilidades reales de pago, para lo cual la utilización de presupuestos y flujos de caja son herramientas clave. Este procedimiento se aplicará cuando se trate de tomar decisiones sobre los créditos que conceden los proveedores, sus plazos y condiciones, sus ventajas o desventajas en relación a la importación directa y sus costos financieros.

Algunas de las acciones a seguir respecto del proceso de compras son:

- Determinar lotes económicos de compra. Para el efecto se utilizarán modelos económicos, como el modelo de Fisher. Este modelo es bastante conocido y sirve para determinar la cantidad óptima de cada pedido. Específicamente a esta cantidad de pedido se conoce como EOQ (Economic Order Quantity) o lote

optimo de compra. Este modelo considera varios tipos de costos de inventario y luego determina qué tamaño del pedido que minimice el costo total derivado de la gestión del inventario. Este modelo supone que los costos relevantes del inventario se pueden dividir en costos de pedido y costos de mantenimiento.

- Para determinar el EOQ de la empresa, para un ítem específico de inventario se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 (F)(S)}{(C)(P)}}$$

F = costos fijos de colocar y recibir una orden

S = ventas anuales en unidades

C= costos anuales de mantenimiento, expresados como un porcentaje del valor promedio del inventario.

P= precio de compra que la empresa deberá liquidar por cada unidad del inventario

- Actualizar mensualmente la base de datos de los proveedores y solicitar proformas para poder analizar y conseguir los mejores precios. Se deberá hacer énfasis en los productos de mayor peso en las ventas (tipo A y B).
- Elaborar un plan anual de compras, de tal manera de diseñar el presupuesto anual de compras y así negociar con los proveedores en paquete, para lograr condiciones más ventajosas, muy distintas a las que se obtendría efectuando solamente negociaciones puntuales. Para el efecto, se deben agrupar las compras por proveedor.

- Evaluar posibles aprovechamientos de descuentos por pronto pago, en caso de que la empresa disponga de excesos de liquidez temporales o comparando el ahorro con el costo de capital de los recursos a utilizar.
- El uso de Internet permitirá obtener información más amplia, completa y actualizada de los proveedores, tanto nacionales como del exterior; así como, ofrecer materiales elaborados con nuevas tecnologías, novedades tecnológicas en la construcción para asesoramiento a los clientes.

4.5 PROCESO MEJORADO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

La ejecución de las mejoras sugeridas en este acápite está relacionada con las estrategias siguientes:

- Estrategia número 7, cuyo texto dice: *Implantar un software para la gestión de información de FM (....., inventarios,.....).*
- Estrategia número 9, cuyo texto dice: *Evaluar la posibilidad de implementar el uso de un sistema de código de barras que facilite la gestión de los inventarios de FM .*
- Estrategia número 6, cuyo texto dice: *Diseñar un adecuado sistema de gestión de inventarios con información relativa a niveles de stock mínimos, máximos, lotes económicos de compra, uso de código de barras, mejoramiento de codificación de productos, tipos de inventarios para la administración por excepción.*

El manejo de los inventarios es, sin lugar a dudas, un elemento crítico para el buen desarrollo de la empresa. Si este no se efectúa correctamente, la posibilidad de tener problemas de abastecimiento o mayores costos es muy alta. Es por esto que, permanentemente, se deben estar revisando las normas para su manejo; siendo conscientes de que estamos en una realidad en donde lo único constante es el cambio y que si no somos consecuentes con esta realidad la posibilidad de dejar de ser competitivos y salir del mercado es muy alta. De ahí la importancia del manejo de inventarios, que es una de las principales debilidades que tiene Ferretería Mena.

El proceso actual proceso de gestión de inventarios que utiliza FERRETERIA MENA no permite disponer de información actualizada sobre el nivel de existencias, ni detalla la variedad de ítems con que cuenta la empresa.

Gestión de inventarios mediante un sistema informático

Para el mejoramiento del proceso propuesto es necesaria la adquisición de un software especializado en el manejo de inventarios que debe estar integrado con el sistema de contabilidad. La propuesta implica que este nuevo sistema utilice lectores de código de barras para gestionar los inventarios de manera más ágil y eficiente.

El registro de las transacciones de inventarios será soportado en un software y equipos modernos, que permitirán disponer de información actualizada y en línea, lo cual facilitará las verificaciones de saldos, comparaciones de cifras entre distintos

períodos, el grado de obsolescencia, la rotación de inventarios y chequeos con las listas de adquisiciones, ventas y stocks.

Se debe comenzar con la codificación de todos los productos, utilizando el sistema numérico por su simplicidad, facilidad de información e ilimitado número de artículos que puede abarcar, asignando el respectivo código de barras a cada producto y a la vez desagregándolos según las categorías descritas en el capítulo 2 y ubicándolos en las perchas según la codificación asignada, para facilitar su almacenamiento y gestión, en general.

Modelo ABC de gestión de inventarios

Para el sistema de gestión de inventarios, FERRETERIA MENA adoptará el modelo ABC, puesto que, se manejan productos de diferentes características; por lo tanto, cada uno de ellos necesita de una gestión particular y diferenciada, dependiendo de su importancia para la empresa y de las posibilidades de adquisición. El pensar que todos los productos se deben controlar de la misma manera, es una visión limitada de la realidad, que implica desgaste y sobrecostos innecesarios.

El modelo ABC consiste en efectuar una clasificación de los inventarios en diversas categorías, con el objeto de lograr un mejor control y atención sobre los inventarios, que por la cantidad y valor de consumo merecen una mayor o menor atención. Específicamente el modelo consiste en dividir el inventario en tres grupos: A, B y C, basados en el volumen y valor total de consumo anual para seleccionar aquellos ítems más importantes, dentro de un colectivo determinado. El grupo A

incluye los artículos de la mayor inversión monetaria, por lo común este grupo representa el 20% y 30% del total del inventario desde el punto de vista de la cantidad de elementos, pero que considerando el valor monetario de consumo anual puede representar entre el 55 y 65%. El grupo B puede representar entre el 10 % y 20% de la cantidad de ítems, pero que desde el punto de vista del valor del consumo puede representar entre el 25% y 35%. El grupo C serían los ítems restantes. En consecuencia el análisis ABC ayuda a enfocar la atención de la administración en lo que es verdaderamente importante. Los administradores se concentran en los artículos más importantes (los artículos A) y pasan menos tiempo gestionando los menos importantes (los artículos C). En un punto intermedio se encuentra la gestión de los artículos tipo

Tomando como base las ventas anuales de cada ítem, se seguirá el siguiente procedimiento para el análisis A, B, C aplicable a Ferretería Mena:

- Determinar las ventas anuales de cada ítem, en cantidades.
- Multiplicar las ventas anuales de cada ítem por su costo, para obtener las ventas anuales en dólares, a precios de costo.
- Calcular el porcentaje que cada ítem representa con relación al costo total de ventas de la empresa a nivel anual.
- Listar los ítems en orden ascendente del porcentaje calculado, con indicación del porcentaje acumulado.
- Asignar el corte correspondiente a las diferentes categorías (A, B o C).

Una vez definidos estas categorías se sugieren efectuar los siguientes controles básicos:

- Los inventarios del grupo A deben ser administrados y atendidos permanentemente, asignando su vigilancia y control a personas responsables que tengan conocimiento de administración de inventarios y de operación de la empresa, cuya verificación debe ser mensual como máximo.
- Los inventarios del grupo B, deben ser controlados frecuentemente mediante chequeos que pueden ser efectuados con más frecuencia, como de tipo trimestral. Los artículos del grupo C serán supervisados con mayor periodicidad aún, pudiendo ser por ejemplo semestral o anual.

Sistema de alerta temprana

Por otro lado, se deberá diseñar un sistema de alerta temprana respecto del nivel de existencias de los inventarios. Se ha pensado elaborar una aplicación que se correrá de manera periódica; incluso un par de veces al día, de ser necesario; la misma que proporcionará información respecto del nivel de inventarios, las compras en curso y los volúmenes de lotes de compra, en cada caso.

Además se recomiendan mantener registros de inventarios perpetuos para todos y con este sistema se logra que los inventarios se mantengan siempre al día.

Dentro de los procedimientos a seguir para la gestión de inventarios se detalla a continuación algunos de ellos:

- Se realizará conteos físicos periódicos, dependiendo de la categoría.
- Se ingresarán las compras, ventas y devoluciones en el sistema de contabilidad para tener un detalle de cada ítem y se mantendrá el método de valoración promedio ponderado.
- Las necesidades de inventarios se las establecerá en base a los presupuestos y en casos extraordinarios en base a los requerimientos presentados.
- Los responsables de este proceso serán: el asistente de contabilidad (ingreso y egreso al sistema de inventarios), todo el personal (inventarios físicos) y el Administrador (adquisiciones).

4.6 PROPUESTA DE MEJORA DEL ÁREA FINANCIERA

La implantación de esta propuesta de mejora se encuentra directamente con las estrategias siguientes y de las cuales incluimos sus textos:

- **Estrategia número 7:** *Implantar un Software para la Gestión de Información en FM.*
- **Estrategia número 13:** *Diseñar un Sistema e Planeación Estratégica y Financiera con la Finalidad de Aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, Enfrentando Amenazas y Minimizando Debilidades*

- **Estrategia número 14:** *Institucionalizar un Proceso de Análisis y Evaluación de Proyectos, Análisis Financiero de la Información y Gestión de Finanzas de la Organización.*

4.6.1 Planeación Financiera

Tal como se explicó en el capítulo 1, la planeación financiera tiene como meta alcanzar los siguientes objetivos:

- Pronosticar Los Estados Financieros de la Organización para el período correspondiente
- Comparar las cifras de los estados financieros reales con las cifras de los estados financieros planeados y de ser necesario conocer las razón de tales discrepancias

En este ámbito de la Planeación Financiera vamos a incorporar algunos lineamientos, esquemas y modelos que nos permitan:

- Efectuar evaluaciones de inversiones de capital
- Efectuar presupuestos de Estados Financieros, como tales
- Analizar la información financiera de la empresa de manera sencilla
- Diseñar el plan de cuentas de la contabilidad y el código de los ítems del inventario

4.6.1.1 Evaluación de Inversiones de Capital

Una inversión de capital es aquel tipo de inversiones que resultan ser de carácter estratégico dentro de las empresas. Una inversión también se conoce como proyecto. En los proyectos se debe determinar si estos agregan valor a la empresa y en ese caso son convenientes para ella, puesto que permiten cumplir el objetivo básico de las empresas con fines de lucro.

FM es una empresa con fines de lucro y por ello interesa saber de qué manera se deben evaluar los proyectos para decidir su aceptación o rechazo. De manera general se puede decir que un proyecto agrega valor cuando lo que se ha invertido se recupera con una rentabilidad adicional.

En el ámbito de proyectos de inversión se debe evaluar si el valor que se obtuvo por la inversión realizada en un momento en el tiempo supera al valor de la inversión. Para ello es práctica universal evaluar si lo recuperado es mayor que lo invertido pero todo medido en valores equivalentes.

La rentabilidad de los proyectos se mide en términos de flujo de efectivo. Se considera a la inversión inicial un desembolso de caja y a los frutos de esa inversión usualmente positivos, ingresos de caja (recuperaciones de efectivo).

El formato para evaluar la validez de un proyecto consta en el cuadro No. 9 que a continuación se incluye:

Cuadro No. 9
Formato para evaluar la validez de un proyecto

| Costo de oportunidad del dinero | | 10% |
|--|--|---|
| PERIODOS | FLUJOS DE CAJA HISTORICOS | VALORES PRESENTES EQUIVALENTES |
| 0 | -2000 | -1200,00 |
| 1 | 200 | 181,82 |
| 2 | 300 | 247,93 |
| 3 | 400 | 300,53 |
| 4 | 500 | 341,51 |
| 5 | 600 | 372,55 |
| Valor presente total | | 244,34 |

Como se puede apreciar, la columna PERIODOS corresponde a las fechas finales de los períodos en que se generan los flujos de caja. Los flujos de caja se presentan con signo negativo si trata de inversiones y con signo positivo cuando las cobranzas de efectivo superan a los desembolsos. Usualmente los flujos de caja posteriores al inicio (momento cero) normalmente son positivos. A veces dichos flujos pueden ser negativos también.

Requerimos un costo del dinero y éste sirve como tasa de descuento de los flujos de caja históricos, para así determinar los valores presentes (o actualizados) de tales flujos de caja históricos.

Recordemos que los presupuestos y los proyectos son la concreción de la planificación estratégica.

Perfil de los flujos de caja que se debe utilizar para evaluar una inversión de capital

Primero se efectúa la presupuestación del Estado de Resultados, para lo cual se puede utilizar el formato resumido siguiente:

Estado de Resultados Proyectado

| AÑOS | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| UNIDADE VENDIDAS | | | 250 | 350 | 400 | 600 |
| PRECIO UNITARIO US \$ | 6% | 15000 | 15900 | 16854 | 17865 | 18937 |
| CIFRAS EN MILES | | | | | | |
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
| VENTAS | | | 3975 | 5899 | 7146 | 11362 |
| COSTO DE VENTAS | 75% | | -2981 | -4424 | -5360 | -8522 |
| UB VENTAS | | | 994 | 1475 | 1787 | 2841 |
| GASTOS OPERATIVOS | | | -595 | -781 | -907 | -1298 |
| FIJOS | | 200 | -212 | -225 | -238 | -252 |
| VARIABLES | 9% | | -358 | -531 | -643 | -1023 |
| DEP | | | -19 | -19 | -19 | -16 |
| AMOR | | | -6 | -6 | -6 | -6 |
| UT OP A IMP | | | 398 | 693 | 879 | 1543 |

Dentro de los gastos operativos fijos pueden estar los sueldos, arriendos, etc. Dentro de los gastos variables pueden estar los gastos por comisiones a vendedores, los gastos de empaque, etc. Los gastos operativo son os que se relacionan con el giro del negocio.

Cálculo de la rentabilidad de los activos de un proyecto de inversión

Posteriormente, se debe proceder a elaborar el Flujo de Caja de los activos del proyecto. Se debe utilizar preferiblemente el método indirecto, de acuerdo a los términos de la NIC 7.

Flujo de Caja de los Activos del Proyecto

| AÑOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------|-------------|------------|------------|-------------|
| FLUJO DE CAJA OPERACIONAL | | | | | |
| UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS | | 398 | 693 | 879 | 1543 |
| IMP. DERIVADOS DE ACT. OPERATIVAS | 36,25% | -144 | -251 | -319 | -559 |
| + DEPRECIACIONES | | 19 | 19 | 19 | 16 |
| + AMORTIZACIONES | | 6 | 6 | 6 | 6 |
| UT. OPERATIVA LIQUIDA | | 280 | 468 | 586 | 1006 |
| + VARIACION DE CTN | | -357 | -231 | -150 | -506 |
| TOTAL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL | | -77 | 237 | 437 | 500 |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES | | | | | |
| ACTIVOS FIJOS | | -516 | | | 534 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | -120 | | | 1363 |
| CARGOS DIFERIDOS | | -8 | | | |
| TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO | | -644 | 0 | 0 | 1898 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | -644 | -77 | 237 | 437 |
| | | | | 437 | 2398 |

El flujo de caja de los activos del proyecto permite medir la rentabilidad de los activos del proyecto, mediante dos indicadores.

- El VAN mide la rentabilidad de los activos del proyecto de inversión pero en términos absolutos; es decir, en unidades

monetarias. Para la actualización de los flujos de caja se debe utilizar como tasa de descuento el WACC¹⁶ o CPPC (costo promedio ponderado del capital)¹⁷. En consecuencia, en los flujos de caja de los activos del proyecto que son los que se utilizan para el cálculo del VAN no deben incluirse los flujos de caja derivados de las fuentes de financiamiento. Dentro de los flujos de caja de las fuentes de financiamiento se pueden citar a los intereses de la deuda, el capital de la deuda, los dividendos, las emisiones de capital, los efectos fiscales de los gastos financieros deducibles.

- La TIR (tasa interna de retorno), que representa la rentabilidad de los activos del proyecto, aquella tasa que hace el VAN igual a cero. Cuando la TIR supera al WACC esto significa que la rentabilidad de los activos del proyecto supera al costo de financiarlos. Los flujos que se utilizan para calcular la TIR son los mismos del VAN.

Una vez que se ha obtenido el VAN y la TIR no significa que los socios saben si el proyecto será rentable para ellos. Se debe proceder a calcular la rentabilidad de los recursos propios. Este cálculo se explicará en el siguiente acápite.

Cálculo de la rentabilidad que obtienen los socios:

¹⁶ Weighted average cost of capital = Costo promedio ponderado del capital

¹⁷ El CPPC es el costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento que se utiliza en el proyecto, pero después de impuestos. La base de ponderación es el peso de cada fuente de financiamiento en el financiamiento total de la empresa.

Para calcular la rentabilidad que obtienen los socios de un proyecto se pueden utilizar dos indicadores:

- Calcular el valor presente de los flujos de caja de los socios (FCS), también conocido como VAC (valor al capital). El FCS se establece así:

$$\text{FCS} = \text{FCA} - \text{FCD}$$

En donde:

| | |
|-----|---|
| FCS | flujo de caja de los socios |
| FCA | flujo de caja de los activos del proyecto |
| FCD | flujo de caja de la deuda |

Un modelo para el cálculo de la rentabilidad de los flujos de caja de los socios se incluye a continuación:

Flujo de Caja de los Socios

| AÑOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|--------|------|------|------|------|
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | -644 | -77 | 237 | 437 | 2398 |
| FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA | | | | | |
| CAPITAL | 322 | -98 | -107 | -117 | |
| INTERES | | -31 | -21 | -11 | |
| AHORRO FISCAL POR LA DEUDA | 36,25% | 11 | 8 | 4 | |
| TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA | 322 | -117 | -121 | -124 | |
| FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS | -322 | -195 | 116 | 312 | 2398 |
| TIR DEL PROYECTO | 50,79% | | | | |
| TIR DE LOS RECURSOS PROPIOS | 64,53% | | | | |

El flujo de caja de los socios restando a los flujos de caja de los activos del proyecto los flujos de caja derivados de las fuentes de capital ajeno. En nuestro ejemplo el flujo de caja de la deuda FCD está constituido por los rubros:

- Capital, que tiene que ver con el principal recibido o devuelto
- Interés, que tiene que ver con el costo pagado de la deuda
- Ahorro fiscal de la deuda, es la cantidad de impuestos (ahorro de participación a los trabajadores e impuesto a la renta) debido a la presencia de gastos deducibles

Los flujos de caja de los socios así determinados deben ser actualizados utilizando una tasa de descuento denominada Costo de los recursos propios (K_e). Cuando el proyecto usa deuda esta tasa de descuento debe ajustarse para reflejar el mayor riesgo que está genera; por tanto, ese ajuste implica un mayor valor del k_e o costo de los recursos propios.

Una vez aplicado lo expuesto en el cuadro anterior se puede:

- Determinar la rentabilidad absoluta de los socios
Esta rentabilidad es el valor absoluto del flujo de caja de los socios, pero actualizados, denominado VAC (Valor al capital)
- Determinar la rentabilidad porcentual de los flujos de caja de los socios, denominada TIR de los recursos propios. Esta TIR se

establece utilizando los flujos de caja de los socios, cuya forma de cálculo explicamos antes. Como es lógico se utilizan los FCS no actualizados o históricos

Cuando el VAC del proyecto es mayor que cero significa que los socios obtuvieron en términos actuales más dinero del que invirtieron. Cuando la TIR de los recursos propios superan al costo de capital de los socios (k_e) significa que la rentabilidad que obtienen los socios supera al costo de sus recursos o la rentabilidad mínima que ellos exigen. Cuando estos dos hechos suceden entonces ahí se debe aceptar un proyecto.

En ocasiones proyectos con VAN negativo y TIR menor que el CPPC pueden ser aceptados por cuanto el VAN es positivo o la TIR de los recursos propios.

4.6.1.2 Aspectos contables

Requisitos del Plan de Cuentas:

El plan de cuentas puede obedecer al siguiente diseño de tipo numérico. Cada elemento deberá estar separado por un punto.

Plan de cuentas – modelo numérico

Modelo de código contable

| | | | | | | |
|----------------|-----------------|---|---|---|----|-----|
| 1.2.3.4.55.666 | CODIGO AMPLIADO | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 55 | 666 |

1

Grupo del Estado de Resultados o del Balance General

| Ejemplo | Digito | Grupo | Estado Financiero |
|---------|--------|------------|----------------------|
| | 1 | Activo | Balance General |
| | 2 | Pasivo | Balance General |
| | 3 | Patrimonio | Balance General |
| | 4 | Ingresos | Estado de Resultados |
| | 5 | Costos | Estado de Resultados |
| | 6 | Gastos | Estado de Resultados |

2

Subgrupo dentro de cada grupo de los estados financieros

| Ejemplo | Digito | Grupo | Código Subgrupo | Subgrupo |
|---------|--------|---------------------|-----------------|---------------|
| | 1 | Activo | 1 | Circulante |
| | 1 | Activo | 2 | Permanente |
| | 1 | Activo | 3 | Otros Activos |
| | 2 | Pasivo y Patrimonio | 1 | Circulante |
| | 2 | Pasivo y Patrimonio | 2 | A Largo Plazo |
| | 2 | Pasivo y Patrimonio | 3 | Patrimonio |

Plan de cuentas – modelo de código de inventarios

- Debe ser amplio, de manera de abarcar todas las actividades de la empresa.
- Debe ser flexible, para que pueda adaptarse a la evolución de la empresa.
- Desde el punto de vista formal, debe tener un sistema de codificación numérico de las cuentas, de manera que sea fácil su identificación por grupos.¹⁸

¹⁸ Paola Valeria Zeledón, *Manual de contabilidad Básica*,
www.wikilearning.com/.../Manual_de_Contabilidad_Basica/12594 -

| CODIGO AMPLIADO DE | | |
|--------------------|----------------------|----|
| 11 | 22 | 22 |
| 11 | Grupo del inventario | |
| 22 | Subgrupo | |
| 22222 | Producto | |

CODIG GRUPO DEL INVENTARIO

| | |
|---|--------------------|
| 1 | Construcción |
| 2 | Cerrajería |
| 3 | Material eléctrico |
| 4 | Maquinaria |
| 5 | Herramientas |

CODIG SUBGRUPO DEL INVENTARIO

| | GRUPO | |
|---|-----------------|--------------|
| 1 | Pintura | Construcción |
| 2 | material pétreo | Construcción |
| 3 | | Construcción |
| 4 | | Construcción |
| 9 | Varios | Construcción |

CODIG NOMBRE DEL PRODUCTO

| | |
|---|---------------------|
| 1 | Acero |
| 2 | Alambre galvanizado |
| 3 | Bloques |
| 4 | Cemento |
| 5 | Encofrado |
| 6 | Ladrillo |
| 7 | Mallas |
| 8 | Piedras |
| 9 | tablas |

4.6.1.3 Modelo para la Presentación de Estados Financieros

La utilización de programas computarizados permite procesar la información contable automáticamente, en forma expedita y segura, de tal manera que el contador tiene que definir las partidas que se afectan y digitar los valores de las cuentas. El programa se encargará de mayorizar, obtener el Balance de Comprobación y los Estados Financieros. La clave es una adecuada definición de cuentas y el uso del criterio al momento de codificar los elementos de una transacción.

A continuación, presentamos ciertos modelos de presentación de estados financieros:

Balance General

Cortado al 31 de diciembre de 2.009

En miles de US\$

BALANCE GENERAL

ACTIVOS

CAJA - BANCOS
 CLIENTES (CUENTAS POR COBRAR)
 PROVISION CUENTAS INCOBRABLES
 CUENTAS NETAS POR COBRAR
 INVENTARIOS

ACTIVO CORRIENTE (CIRCULANTE)

ACTIVO FIJO, NETO
 DEPRECIACION ACUMULADA

TOTAL ACTIVO FIJO

TOTAL DE ACTIVOS

PASIVOS Y PATRIMONIO

CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)
 INTERESES POR PAGAR
 PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA
 PRESTAMOS BANCARIOS (AF)
 PRESTAMOS BANCARIOS (CORTO PLAZO)

PASIVO A CORTO PLAZO (CIRCULANTE)

PRESTAMOS BANCARIOS (LARGO PLAZO)

PASIVO A LARGO PLAZO

CAPITAL
 RESERVAS
 UTILIDAD RETENIDA / (PERDIDA) ACUMULADA

TOTAL DE PATRIMONIO

TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO

CONTROL

También presentamos un modelo de Estado de Resultados:

Estado de Resultados

Por el período de doce meses entre el 01/01/2009 y el 31/12/2.009

En miles de US\$

| |
|--|
| VENTAS |
| COSTO DE VENTAS (COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS) |
| MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS |
| ARRIENDOS |
| SUELDOS Y SALARIOS |
| PROV. INCOBRABLES |
| DEPRECIACIONES |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS |
| UAI (UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS) |
| INTERESES (POR PRESTAMOS) |
| UTILIDAD DESPUES DE INTERESES (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS) |
| IMPUESTOS (PARTICIPACION LABORAL E IMP. A LA RENTA) |
| RESULTADO NETO: UTILIDAD (PERDIDA) NETA |
| PAGO DE DIVIDENDOS |
| RESULTADOS ACUMULADOS |

4.6.2. Modelo para análisis de razones financieras

La información contable que se obtiene en los estados financieros debe ser analizada e interpretada.

El análisis de los estados financieros consiste en efectuar operaciones matemáticas para determinar porcentajes de cambio, calcular razones financieras y porcentajes integrales.

Las cifras que resultan no tienen, por si solas, significado alguno, a menos que se las interprete. Al hacerlo se intentará encontrar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, cuyos estados financieros se están analizando e interpretando.

Los métodos de análisis financiero son procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios períodos contables.

Las comparaciones pueden hacerse de la forma siguiente:

- Cifras del mes corriente, comparadas con el presupuesto del mes.
- Cifras del año corriente acumuladas, comparadas con el acumulado del presupuesto.
- Cifras acumuladas del año fiscal, comparadas con los mismos datos del año anterior

La interpretación de los resultados de las fórmulas se lleva a cabo comparando varios años o períodos, para ver su evolución y sus tendencias. Es también conveniente compararlos con los resultados (razones) que se puedan obtener de otras empresas similares.

4.6.2.1 Indicadores Financieros

Los índices financieros se calculan para establecer el estado de la liquidez de las empresas, la forma como están endeudadas, la eficiencia en el uso de los activos, la rentabilidad de los mismos, entre otros aspectos.

Las razones de liquidez, se utilizan para medir la capacidad de pago de una empresa a corto plazo para saldar sus obligaciones que vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas y se dividen en:

Razón Circulante o Solvencia, es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad de fondos a través de las cuentas de activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones. Se calcula:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = N \text{ veces}$$

Prueba ácida, muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos, el resultado viene dado en número de veces. El rango ideal para este indicador está entre 1 y 1,2 veces. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = N \text{ veces}$$

Razón de efectivo: significa que por cada dólar que tiene la empresa de deuda tiene un respaldo de N veces en efectivo para cubrir esa deuda. El resultado viene dado en número de veces y el rango ideal para este indicador debe estar entre 0,40 y 0,60 veces. La fórmula es la siguientes:

$$\text{Razon de Efectivo} = \frac{\text{Caja} - \text{Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = N \text{ veces}$$

Capital de trabajo, muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. Mide el número de veces que los activos corrientes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Las razones de actividad, miden la eficacia de una empresa en términos de número de días, es decir miden la efectividad con que la empresa está utilizando los Activos empleados. Estas se dividen en:

Rotación de cuentas por cobrar, indica el número de días que la empresa se demora en cobrar sus cuentas, es decir mide la eficiencia del crédito a los clientes. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotacion de Ctas por Cobrar} = \frac{\text{Ctas. por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas}}{360}} = N \text{ días}$$

Rotación de cuentas por pagar, representa el número de días que la empresa se demora en pagar sus cuentas, es decir mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.

$$\text{Rotacion de Ctas por Pagar} = \frac{\text{Ctas por Pagar}}{\frac{\text{Compras}}{360}} = N \text{ días}$$

Rotación de inventarios, significa el número de veces que el inventario es cambiado en el período de un año. Indica los días que como promedio permanecen en existencia las mercaderías. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotacion de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}} = N \text{ días}$$

Rotación de Activos Fijos, el resultado viene dado en número de veces y significa que por cada dólar de inversión en activos la empresa genera N dólares en venta. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotacion de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}} = N \text{ veces}$$

Período de Transformación de inventario, son el número de días que la empresa demora en vender su inventario de artículos terminados y nos sirve para saber cuántos días la empresa necesita financiar el inventario para vender. La fórmula es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Per.Transformacion Inventario} &= \frac{365}{\text{Rot.de Inventarios}} \\ &= N \text{ días} \end{aligned}$$

Las razones de endeudamiento, miden el grado de protección a los acreedores e inversionista a largo plazo, es decir el apalancamiento financiero de la empresa, esto es cuánto del total de los activos pertenecen a terceras personas. Las fórmulas a calcular el endeudamiento son las siguientes:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \%$$

$$\begin{aligned} \text{Razón de Endeudamiento Corriente} &= \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}} \times 100 \\ &= \% \end{aligned}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento LP} = \frac{\text{Pasivo LP}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \%$$

Las razones de rentabilidad, miden la capacidad de la empresa para generar utilidades es decir permiten conocer el porcentaje de

rentabilidad que genera la empresa en relación al capital aportado, a la inversión en activos y a las ventas. Estas se dividen en:

Rentabilidad sobre ventas (o margen neto de utilidades), es el porcentaje de utilidad que queda a los accionistas por cada dólar de ventas. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Útil despues de imptos}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$= \%$$

Rentabilidad sobre Capital, es el porcentaje de utilidad que reciben los socios por cada dólar que tienen invertido en la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad sobre Capital} = \frac{\text{Útil despues de imptos}}{\text{Capital}} \times 100$$

$$= \%$$

Rentabilidad sobre activos, es el porcentaje de utilidad que recibe por cada dólar de inversión en activos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Útil despues de imptos}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

$$= \%$$

4.6.2.2 Análisis de Dupont ¹⁹

Es un tipo de análisis que explica la manera como la empresa obtuvo la rentabilidad sobre el patrimonio (Utilidad neta / Patrimonio), también denominado ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio). Es empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la sobre los recursos de los socios.

Se calcula así:

$$\text{ROE} = (\text{utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activo total})$$

4.6.2.3 Análisis de Tendencias

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones. En primer lugar, se puede comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía. La razón circulante (razón de activo circulante o pasivo

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/19/dupont.htm>
 Índice creado por Donaldson Brown, forma dominante del análisis financiero hasta 1970, ver
http://www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html

circulante) para el final del año actual podría ser comparada con la razón circulante del final del año anterior. Cuando las razones financieras correspondientes a varios años se presentan en una hoja de cálculo, el analista puede estudiar la forma en que se da el cambio y determinar si ha habido una mejoría o un empeoramiento en las condiciones y desempeño financieros a través del tiempo. Las razones financieras también pueden ser calculadas para su proyección, o estados pro forma, y comparadas con las razones presentes y pasadas. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones financieras sino también las cifras absolutas.

Comparación de unas razones con otras

El segundo método de comparación coteja las razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo punto en el tiempo. Tal comparación permite obtener elementos de juicio sobre las condiciones y desempeño financieros relativos de la empresa.

Análisis vertical es el que se realiza dentro de cada estado financiero. La comparación y la reflexión sobre los resultados que se observan en cada estado financiero es lo que se denomina Análisis Vertical, o **análisis estático**.

El **análisis horizontal o análisis dinámico** es el que se realiza comparando dos o más estados financieros, de diferentes períodos. Establece las variaciones relativas de los estados financieros que se están comparando.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Con la finalidad de evaluar la factibilidad de la propuesta de mejora derivada de la presente investigación, vamos a continuación, a proceder a elaborar los flujos de caja incrementales²⁰ de la misma, con el propósito de, posteriormente, evaluar su conveniencia financiera. Un proyecto, en general se dice que es conveniente de ser ejecutado cuando el VAN de los flujos de caja incrementales es positivo. En este caso, se debe interpretar, como que el proyecto agrega valor a la organización. Recordemos que una empresa no es más que la acumulación de proyectos. De esta forma, cuando se propone un proyecto de mejora, de hecho que se producen efectos de su puesta en marcha. Los proyectos deben ser aceptados como válidos cuando dichos efectos generan un valor incremental a la empresa, pero desde el punto de vista financiero; es decir, desde el punto de vista de flujos de caja actualizados²¹.

El Software a adquirir será un ERP desarrollado en el Ecuador²² que permitirá implementar los cambios previstos en las áreas de Contabilidad, Ventas, Administración y almacenes. Este software está desarrollado en Oracle y para el mismo deberán adquirirse además el hardware correspondiente. Los valores calculados para estos rubros se detallan en el cuadro de flujos de caja incrementales.

²⁰ Según Ross /2000) se define a un flujo de caja incremental como el efecto positivo o negativo sobre el flujo de caja de una empresa, de las estrategias o proyectos aplicados a la misma. Cuando se habla de un flujo de caja incremental de un proyecto, como en este caso, se pensaría en los flujos de caja diferenciales derivados de la implementación de la propuesta de mejora en cuestión.

²¹ Tomado de Maldonado (2009).

²² HIPER K de Kruger Corporation, ampliamente reconocido en el medio por su versatilidad y seguridad.

| | PERIODO DE APLICACIÓN | | | | | |
|---|-----------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Recursos humanos | | | | | | |
| Selección | 5,35 | | | | | |
| Remuneraciones * | | 64,20 | 66,77 | 69,44 | 72,22 | 75,10 |
| Capacitación | 0,40 | 6,66 | 6,92 | 7,20 | 7,49 | 7,79 |
| Beneficios adicionales | 0,05 | 3,21 | 3,34 | 3,47 | 3,61 | 3,76 |
| | | | | | | |
| Software | | | | | | |
| Adquisición y puesta en marcha | 40,00 | | | | | |
| Mantenimiento | 5,00 | 5,20 | 5,41 | 5,62 | 5,85 | 6,08 |
| | | | | | | |
| Hardware** | | | | | | |
| Adquisición | 8,10 | | | | | |
| Mantenimiento | 0,15 | 1,26 | 1,31 | 1,37 | 1,42 | 1,48 |
| | | | | | | |
| Planeación Estratégica Operativa | | | | | | |
| Honorarios de asesores externos | 5,00 | | | | | |
| | | | | | | |
| Publicidad ** | 13,96 | 13,96 | 15,08 | 16,44 | 18,08 | 20,07 |
| | | | | | | |
| TOTAL | 78,01 | 94,49 | 98,83 | 103,54 | 108,67 | 114,28 |
| | | | | | | |

* Los valores consideran todos los beneficios

** Los valores representa el 1% de las ventas anuales

ANÁLISIS DE PERSONAL ADICIONAL Y HARDWARE DE LA PROPUESTA DE MEJORA

| | | | |
|----------------|---|----|------|
| TOTALES | 8 | 16 | 5750 |
|----------------|---|----|------|

9 3 1

VALOR US \$

| | | | | | | |
|----|-------|----|-----|----|-------|----------|
| \$ | 4.500 | \$ | 600 | \$ | 3.000 | \$ 8.100 |
|----|-------|----|-----|----|-------|----------|

* INCREMENTO POR NUEVAS FUNCIONES

Se ha considerado que para la puesta en marcha de la propuesta de mejora para FM, es necesario la contratación de personal adicional como se describe en cuadro anterior, es decir la contratación de 16 personas cuyo total de remuneraciones ascienden a \$5.750, que son egresos permanentes cuyos valores deberá asumir la empresa, pero como se ha visto son fundamentales para la organización para con ello sostener el crecimiento previsto. Para los siguientes años se calcula un incremento en función de la inflación del 4% sobre estos rubros.

Para la contratación del personal se recurrirá a una agencia especializada en la selección de personal de acuerdo a las necesidades del cargo.

En cuanto a la capacitación del personal se tiene un estimado de \$400 por recurso anualmente, misma que implica la capacitación mínimo una vez al año de todo el personal.

La contratación de asesores de igual manera es algo costosa, pero se considera muy importante para una adecuada implementación de las políticas, planificación e inclusive como soporte a la reestructuración propuesta.

La adquisición de computadores, software e implementos de oficina se estima en los cinco primeros años una inversión continua por cuanto al manteniendo que debe darse a estos equipos para su correcto funcionamiento.

Se ha considerado un presupuesto del 1% sobre las ventas para publicidad para los cinco primeros años, posteriormente se requerirá menor inversión en publicidad debido al nivel de competitividad de la empresa y por tanto el nivel de preferencia.

5.1 PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN

De esta manera y de acuerdo a los balances facilitados por la empresa²³ de los años 2007 al 2009, es posible elaborar una primera proyección, de acuerdo al actual crecimiento que han presentado los resultados de la ferretería en los tres últimos años, el mismo que es de aproximadamente un 1% en sus ventas. Posteriormente se analizó el flujo proyectado en el caso de que se implementen las estrategias planteadas, con lo cual de acuerdo al análisis se estimaría mínimo un incremento del 3% en las ventas en el primer año, en el segundo año del 4% y en el tercer año del 5%. En el cuarto año del 6% y en el quinto año del 7%, sin tomar en cuenta la inflación.

En base a una serie de supuestos respecto del comportamiento futuro de las diferentes partidas del Estado de Resultados de FM para los próximos 5 años se procedió a elaborar finalmente una proyección de los Flujos de Caja incrementales²⁴ derivados de la puesta en marcha de mejora.

Los flujos de caja diferenciales están divididos en flujos de caja operacionales y flujos de caja de inversión. Al sumarlos se obtienen los flujos de caja del proyecto. En el año 0 (hoy día) se incluyen las inversiones que se van a efectuar de forma inmediata. Se ha supuesto un horizonte de 5 años para ser realistas.

Se han supuesto que los porcentajes de crecimiento de ventas se presentarán en función o luego de implementadas en las estrategias planteadas. Aparentemente esos incrementos reflejados en los flujos de caja incrementales de ventas parecerían elevados, no olvidemos

²³ Balances de los años 2007, 2008, 2009, disponibles por la empresa, se presentan en el anexo 5

²⁴ Un flujo de caja incremental es un flujo de caja diferencial entre la empresa sin el proyecto de propuesta versus los flujos de caja de la empresa con la propuesta de mejora.

que la empresa utilizará campañas agresivas de servicio al cliente, modernización de procesos y ventas institucionales que suelen proporcionar excelentes réditos.

En relación al porcentaje del costo de ventas respecto a las ventas se ha supuesto que este porcentaje será decreciente en el flujo y en base a un análisis del impacto de los diferentes tipos de estrategias en el costo de ventas.

| | REF. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------|--------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Datos generales | | | | | | | |
| Inflación | 4% | | | | | | |
| % incremennto de ventas respecto del año anterior (sin inflación) | | | 3% | 4% | 5% | 6% | 7% |
| Valor de las ventas | 1305 | | 1396 | 1508 | 1644 | 1808 | 2007 |
| % de Costo de ventas | | | 64% | 63% | 62% | 61% | 60% |
| Valor del costo de ventas | -842 | | -887 | -943 | -1011 | -1094 | -1194 |
| FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA FM (MILES DE US\$) ANTES DE IMPUESTOS | | | | | | | |
| Concepto | | AÑOS DEL PROYECTO | | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Incremento de ventas</u> | | | | | | | |
| Valor del incremento de ventas | | | 91,35 | 203,06 | 338,78 | 503,16 | 702,06 |
| <u>Recursos humanos</u> | | | | | | | |
| Selección | | -5,75 | | | | | |
| Remuneraciones | | | -69,00 | -71,76 | -74,63 | -77,62 | -80,72 |
| Capacitación | 0,4 | | -6,66 | -6,92 | -7,20 | -7,49 | -7,79 |
| Beneficios adicionales | 5% | | -3,45 | -3,59 | -3,73 | -3,88 | -4,04 |
| <u>Software</u> | | | | | | | |
| Adquisición y puesta en marcha | | -40,00 | | | | | |
| Mantenimiento | -5 | | -5,20 | -5,41 | -5,62 | -5,85 | -6,08 |
| <u>Hardware</u> | | | | | | | |
| Adquisición | | -8,10 | | | | | |
| Mantenimiento | 15% | | -1,26 | -1,31 | -1,37 | -1,42 | -1,48 |
| <u>Planeación Estratégica Operativa</u> | | | | | | | |
| Honorarios de asesores externos | | -5,00 | | | | | |
| Flujo de caja incremental del costo de ventas | | | -45 | -101 | -169 | -252 | -352 |
| Publicidad (% de ventas) | 1% | | -13,96 | -15,08 | -16,44 | -18,08 | -20,07 |
| Flujo de caja incremental global sin impuestos | | -58,9 | -53,1 | -1,8 | 60,6 | 136,6 | 229,4 |

En el cuadro de Flujo de caja incremental global después de impuestos se detallan los impactos financieros resultantes del proyecto.

| Flujo de Caja incremental global después de impuestos (Miles de US \$) | | | | | | | |
|--|--------|-------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estado de Resultados del proyecto | | | | | | | |
| Por ventas | | 0,0 | 91,4 | 203,1 | 338,8 | 503,2 | 702,1 |
| Por Costo de ventas | | 0,0 | -45,0 | -100,8 | -169,2 | -252,2 | -352,5 |
| Por recursos humanos | | -5,8 | -79,1 | -82,3 | -85,6 | -89,0 | -92,5 |
| Por Hardware y Software | | -48,1 | -6,5 | -6,7 | -7,0 | -7,3 | -7,6 |
| Por planeación estrtégica operativa | | -5,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Por publicidad | | 0,0 | -14,0 | -15,1 | -16,4 | -18,1 | -20,1 |
| Por honorarios asesores externos | | -5,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Depreciaciones | | | -16,0 | -16,0 | -16,0 | | |
| Amortizaciones | | | -3,2 | -3,2 | -3,2 | -3,2 | -3,2 |
| UAI del proyecto (Utilidad antes de intereses e impuestos) | | | -72,3 | -21,0 | 41,4 | 133,5 | 226,3 |
| - Impuesto a la renta y participación trabajadores | 36,25% | | 0,0 | 0,0 | -15,0 | -48,4 | -82,0 |
| Utilidad neta | | | -72,3 | -21,0 | 26,4 | 85,1 | 144,2 |
| Flujo de caja del proyecto | | | | | | | |
| Flujo de caja de operaciones FCO | | | | | | | |
| Utilidad neta | | | -72,3 | -21,0 | 26,4 | 85,1 | 144,2 |
| + Más depreciaciones y amortizaciones | | | 19,2 | 19,2 | 19,2 | 3,2 | 3,2 |
| Total flujo de caja de operaciones | | | -53,1 | -1,8 | 45,6 | 88,2 | 147,4 |
| Flujo de caja de inversiones FCI | | | | | | | |
| Por Hardware y Software | | -48,1 | | | | | |
| Por cargos diferidos | | -15,8 | | | | | |
| Total flujo de caja inversiones | | -63,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total flujo de caja del proyecto de mejora FCO + FCI | | -63,9 | -53,1 | -1,8 | 45,6 | 88,2 | 147,4 |
| VAN | | \$ 33,66 | | | | | |
| COSTO DE CAPITAL | | 15,64% | * | | | | |
| TIR | | 25,1% | | | | | |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hardware y software | | 3 | 16,0 | 16,0 | 16,0 | | |
| Cargos diferidos | | 5 | 3,2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |

* Ver anexo 6, determinación de la tasa de descuento

De esta manera, es posible observar a través del VAN y la TIR que existe un valor positivo y por tanto es recomendable realizar la inversión, misma que tendría un rendimiento de cerca de un 25% sobre las inversiones realizadas, valor bastante aceptable y sobre todo que permitiría a la ferretería crecer y tener mayores rendimientos a futuro.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,

6.1 CONCLUSIONES

- FERRETERÍA MENA se creó como negocio familiar en la década de los 80, con capital propio y se ha constituido en una empresa sería que se ha mantenido en el mercado gracias a la buena calidad de sus productos, variedad y servicio que ofrece. Sin embargo, la empresa ha descuidado el manejo administrativo y financiero; dejando de lado técnicas de administración empresarial modernas, necesarias para alcanzar ventajas competitivas que garanticen su éxito y crecimiento en el futuro.
- En el análisis FODA aplicado a FERRETERIA MENA se encontraron que existían más debilidades que fortalezas, afectando sobremanera a la administración del negocio. Se han propuesto una serie de estrategias para modificar esta situación, lo más pronto posible
- La empresa no tiene establecido formalmente las actividades de cada proceso, tampoco dispone de un organigrama estructural apropiado. Las relaciones se han dado más bien de forma tácita

- Las funciones de los empleados no han sido definidas por escrito y esto da lugar, en ocasiones, a confusión
- Siendo la gestión de los inventarios una de los aspectos más críticos del negocio, es necesario que la automatización de la misma se tome por parte de la Gerencia como una absoluta prioridad dentro de los cambios que se deben dar en el corto plazo
- La empresa no utiliza la información contable como instrumento de análisis para la toma de decisiones gerenciales. Esto se debe a que la estructuración de su plan de cuentas no le brinda un detalle apropiado para este fin.
- La empresa no cuenta con instrumentos de planeación financiera, ni estratégica y tampoco ha establecido un mecanismo formal para aceptar o desechar proyectos

6.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que FM implemente una planificación estratégica y operativa. Estas fortalecerán el manejo organizacional global y le brindará a la empresa los parámetros necesarios para cumplir sus expectativas futuras. Al ser este un ejercicio permanente y gracias a la investigación de mercados que se debe implementar, se tendrá una percepción más cercana y permanente del entorno y dentro de él, del comportamiento de la competencia directa.

- Se deben establecer formalmente las actividades de cada proceso en la empresa. Esta formalización permitirá establecer responsables para cada actividad, evitando sobrecargar de trabajo a sus empleados de la empresa.
- Es necesaria la urgente automatización del manejo de inventarios mediante la utilización de un software especializado para este fin. Al ser FM una empresa comercializadora, el óptimo manejo de inventarios constituye un factor clave de éxito.
- Se debe hacer una estructuración del plan de cuentas actual. El objeto de esta mejora es generar información contable más clara y que sirva para la toma de decisiones de la empresa.
- Deben implementarse instrumentos de análisis y planeación financiera, tales como presupuestos, flujo de caja y el manejo de razones financieras. Los presupuestos servirán como herramienta para establecer parámetros a futuro de lo que espera la empresa en relación con las ventas, compras y gastos. El flujo de efectivo deberá estar ligado con los presupuestos.
- Los presupuestos también deberán ser utilizados como instrumento de control, relacionando las operaciones planeadas con las operaciones reales. Esto permitirá medir el grado de eficiencia de cada área de FM.

- Es recomendable que FERRETERIA MENA, a partir de la propuesta planteada, realice permanentemente un análisis de todos sus procesos productivos e implemente mejoras que le permitan optimizar sus recursos, tiempos y reduzca gastos innecesarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2009 y 2010). Boletines Anuarios e Información Estadística. Quito: Editorial Banco Central del Ecuador.
2. BOLTEN, S. (1983). Administración Financiera. México: Limusa 1ª. Edición.
3. BREALEY R, (1998). *Principios de Finanzas Corporativas*. España: McGraw-Hill.
4. BURBANO RUÍZ JORGE E. y ORTIZ GÓMEZ ALBERTO, (1995) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación Y Control*, Santa Fe de Bogotá, Colombia, Mc. Graw Hill, 2da edic.
5. CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2010). Boletines Económicos.
6. EMERY, D., y otros (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. 1ra edición.
7. FRED, DAVID. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
8. GARCÍA, F. (2006). Guía Para elaborar Planes De Negocios. Quito: Swisscontact.
9. GITMAN, L. (2003). Principios de Administración Financiera. México: Prentice Hall. 10ma. Edición.
10. HARNINGTON, J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: MacGraw-Hill.
11. HILL, CHARLES (1996). *Administración Estratégica*. Bogotá: McGraw-Hill. 3ra edición.
12. JONSON, G. y SCHOLLES, K. (2001). Dirección Estratégica. España: Prentice Hall. 5ta. Edición.
13. KINNEAR, T. (1993). Investigación de Mercados. Colombia: McGraw Hill. 19va. Edición.

14. KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1996). Administración, Una perspectiva global. México: McGraw Hill. 4ta. Edición.
15. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001). Marketing. México: Pearson Educación. 8va. Edición.
16. LAMBIN, J. (1997). Marketing Estratégico. España: McGraw Hill. 3ra. Edición.
17. MALDONADO L. EDMUNDO, Apuntes de la Asignatura de Valoración de Inversiones y Manejo de Portafolios, PUCE, segundo semestre del año 2.009
18. MINZBERG HENRY. *El proceso Estratégico, conceptos contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
19. OCHOA, G. (2002). *Administración Financiera*. México: MacGraw-Hill. 10ma.edición.
20. ORTIZ ANAYA HÉCTOR y ORTIZ NIÑO DIEGO A. (mayo 2009) *Flujo de Caja y Proyecciones Financieras*, Edit. Universidad Externado de Colombia (Bogotá, Colombia), Segunda Edición.
21. PERDOMO, A. (1987). *Planeación Financiera en toma de decisiones*. México:Ecasa.
22. PORTER MICHAEL E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
23. PURCELL, W.R. (1984) *Cómo Comprender las Finanzas de una Compañía*, Bogotá, Editorial Norma.
24. RIBADENEIRA, A. (2004). Administración del Crédito. Quito: Sin editorial.
25. ROSS, S., WESTERFIELD, R. y JORDAN, B. (2000). Fundamentos de Finanzas Corporativas. México: McGraw Hill. 5ta. Edición.
26. SALLENDUE J. (1994). *La Gerencia Integral*. Colombia: Norma.
27. SAPAG, N. y SAPAG, R. (2000). Preparación y Evaluación de Proyectos. Santiago de Chile: McGraw Hill. 4ta. Edición.
28. SCHROEDER, R. (1992). Administración de Operaciones. México: McGraw Hill. 3ra. Edición.
29. STONER, J. y FREENAN, E. (1996). Administración. México: Prentice Hall. 6ta. Edición.

30. THOMPSON y STRICKLAND. (1999). Dirección y Administración Estratégicas. México: McGraw Hill. 6ta. Edición.
31. WESTON, J (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill. 10ma edición.
32. ZAPATA SÁNCHEZ PEDRO, *Contabilidad General*, 4ª edición, Mc Graw Hill.

INTERNET

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>. *El análisis de la cadena de valor*.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>. *La Planeación en las Organizaciones*.

http://cuadrodemandando.unizar.es/Httpc/FCG_DG.HTM#RESUMEN. *Cuadros de mando*

ANEXOS

ANEXO 1

| FODA FM | | | | | |
|--|------|--|------|---|------|
| | | OPORTUNIDADES | COD | AMENAZAS | COD |
| | | Estabilidad derivada de la dolarización | O 1 | Dependencia de la economía de ingresos petrolero | A 1 |
| | | Alta inversión del sector público | O 2 | Desempleo sostenido | A 2 |
| | | Impulso del gobierno para que los migrantes que regresan inviertan en viviendas | O 3 | Tendencia negativa en el envío de remesas desde el exterior | A 3 |
| | | Disponibilidad de tecnología de información | O 4 | Porcentaje bajo del presupuesto familiar para vivienda | A 4 |
| | | Constantes cambios tecnológicos en los productos de ferretería | O 5 | Fuerte competencia del sector basada en precios | A 5 |
| | | No existe competidores en suministros de material pétreo cercano | O 6 | Posibilidad de ingreso de nuevos competidores | A 6 |
| | | Dinámica demostrada por el IESS en el sector de la construcción | O 7 | Salvaguardias para productos locales frente a importados | A 7 |
| | | Niveles adecuados de inflación | O 8 | Nuevas tasas e impuestos | A 8 |
| | | Crecimiento del PIB de la construcción | O 9 | Incremento de los controles tributarios | A 9 |
| | | Subsidios entregados por el gobierno para viviendas populares | O 10 | Poco estabilidad política del país | A 10 |
| | | Mejor distribución de la riqueza | O 11 | | |
| | | Crecimiento poblacional | O 12 | | |
| | | Reactivación relativa de la construcción luego de la crisis del 2009 | O 13 | | |
| FORTALEZAS | COD | ESTRATEGIAS FO | | ESTRATEGIAS FA | |
| Capacidad económica para efectuar importaciones directas de algunos productos | F 1 | Iniciar las actividades indispensables para importar ciertos productos F1, F2, F6, F12, F13, O2, O4, O5, O7, O9, | | Iniciar las actividades indispesables para importar ciertos productos F1, F2, F6, F12, F13, A1, A4 (B2) | |
| Experiencia en el negocio y larga trayectoria | F 2 | Ofrecer servicios de instalación y reparación de ciertos | | | |
| Disponibilidad de parqueo para clientes | F 3 | Diseñar un sistema adecuado de compras F5, F7, F8, F9, | | | |
| Horario ampliado de atención | F 4 | | | | |
| Amplia gama de productos | F 5 | | | | |
| Personal comprometido y experimentado | F 6 | | | | |
| Poder de negociación con los proveedores | F 7 | | | | |
| Relaciones buenas con los proveedores | F 8 | | | | |
| Oportuno pago de cuentas a proveedores | F 9 | | | | |
| Atención personalizada a los clientes en el almacén | F 10 | | | | |
| Ubicación excelente sobre todo en la línea de material pétreo (poca competencia) | F 11 | | | | |
| Infraestructura y tamaño del local buenas | F 12 | | | | |
| Capacidad financiera para abrir nuevas sucursales | F 13 | | | | |
| Exosición de precios en los productos | F 14 | | | | |
| Precios competitivos | F 15 | | | | |
| Los productos que se comercializan son en su mayoría no perecibles | F 16 | | | | |
| Asesoría técnica a los clientes | F 17 | | | | |
| Ubicación buena por facilidad de acceso a los locales | F 18 | | | | |
| DEBILIDADES | COD | ESTRATEGIAS DO | | ESTRATEGIAS DA | |
| Promoción de los productos | D 1 | Diseñar un sistema de desarrollo y capacitación del | | Diseñar un sistema de gestión de clientes para apoyar | |
| Publicidad escasa | D 2 | Proporcionar servicio de instalación de los productos | | Implantar un software para la gestión de la información de | |
| Concesión de créditos en las ventas | D 3 | Proporcionar servicios de reparación de productos | | Diseñar un sistema de desarrollo y capacitación del | |
| Inexistencias de Software para gestionar información | D 4 | Iniciar las actividades de investigación para crear una | | Diseñar un sistema de gestión de activos que incluya | |
| Investigación de mercados de manera formal | D 5 | | | Evaluar la posibilidad de implementar el uso de un sistema | |
| Reportes del ámbito contable financiero | D 6 | | | Diseñar un sistema integral de control de calidad de los | |
| Planificación Estratégica | D 7 | | | Organizar un plan de capacitación para los clientes en | |
| Presupuestos | D 8 | | | Crear una unidad y designnar a un responsable del proceso | |
| Excesiva centralización de decisiones en la Gerencia General | D 9 | | | | |
| Sistema automatizado de control de inventarios | D 10 | | | | |
| Poca Información en la gestión de los niveles de stock de la bodega | D 11 | | | | |
| Inexistencia de jefaturas de las diferentes áreas funcionales | D 12 | | | | |
| Sistema de administración por excepción o por prioridades en los inventarios | D 13 | | | | |
| Proceso formal de reclamos y garantías, ni este esta centralizado en algún funcionario especializado de la entidad | D 14 | | | | |
| Sistema de gestión de clientes similar a un CRM | D 15 | | | | |
| Actividades financieras de diseño y evaluación de proyectos | D 16 | | | | |
| Esquema de análisis financiero, aunque sea mínimo | D 17 | | | | |
| Poca presencia con otras sucursales | D 18 | | | | |
| Capacitación del personal en temas no necesariamente de carácter técnico | D 19 | | | | |
| Carencia de personería jurídica de la empresa | D 20 | | | | |
| Personal técnico de nivel superior | D 21 | | | | |
| Políticas escritas de personal no existen | D 22 | | | | |
| Promoción de la imagen corporativa | D 23 | | | | |
| Control de calidad limitado | D 24 | | | | |
| Código de barras en la gestión de inventarios | D 25 | | | | |
| Los clientes de la empresa son más bien individuales | D 26 | | | | |
| Servicios de instalación de productos adquiridos en FM | D 27 | | | | |
| Servicios de reparación de maquinaria y equipos | D 28 | | | | |
| Actividades de mantenimiento preventivo de los activos | D 29 | | | | |
| La empresa no contrata seguros sobre riesgos en los activos y el personal | D 30 | | | | |

ANEXO 2

**ESTA ENCUESTA SE VALORARÁ CON UN GRADIENTE DE 1 A 5
EN EL QUE 1 CORRESPONDERÍA A “NADA DE ACUERDO” Y 5 “TOTALMENTE DE
ACUERDO”.**

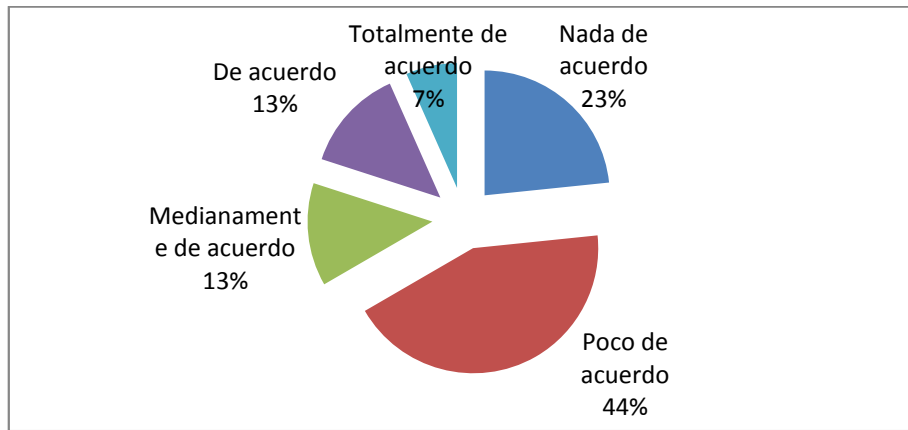
**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
FERRETERIA MENA**

- 1 Nada de acuerdo
- 2 Poco de acuerdo
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

| Nº | Ítems | Valoración | | | | |
|----|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Ferretería Mena realiza una adecuada publicidad del negocio | | | | | |
| 2 | Ferretería Mena promociona los productos que comercializa | | | | | |
| 3 | El trato del personal es considerado y amable | | | | | |
| 4 | El personal está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar | | | | | |
| 5 | Ferretería Mena posee una amplia gama de productos | | | | | |
| 6 | Ferretería Mena cuenta con instalaciones modernas y los productos están exhibidos | | | | | |
| 7 | Ferretería Mena recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los clientes | | | | | |
| 8 | Ferretería Mena ofrece una buena asesoría a sus inquietudes | | | | | |
| 9 | El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos) | | | | | |
| 10 | Los precios de los productos son competitivos | | | | | |
| 11 | Ferretería Mena comercializa solo productos de calidad | | | | | |
| 12 | Le gustaría que Ferretería Mena ofrezca servicios de reparación en los equipos que comercializa? | | | | | |
| 13 | Le gustaría que Ferretería Mena ofrezca servicios de instalación en los equipos que comercializa? | | | | | |
| 14 | Cuando acudo a la Ferretería Mena el despacho de los productos comprados es rápido | | | | | |
| 15 | En general el servicio ofrecido por Ferretería Mena es satisfactorio | | | | | |
| 16 | Le gustaría que FM ofrezca cursos de capacitación en temas relacionados a la construcción ? | | | | | |

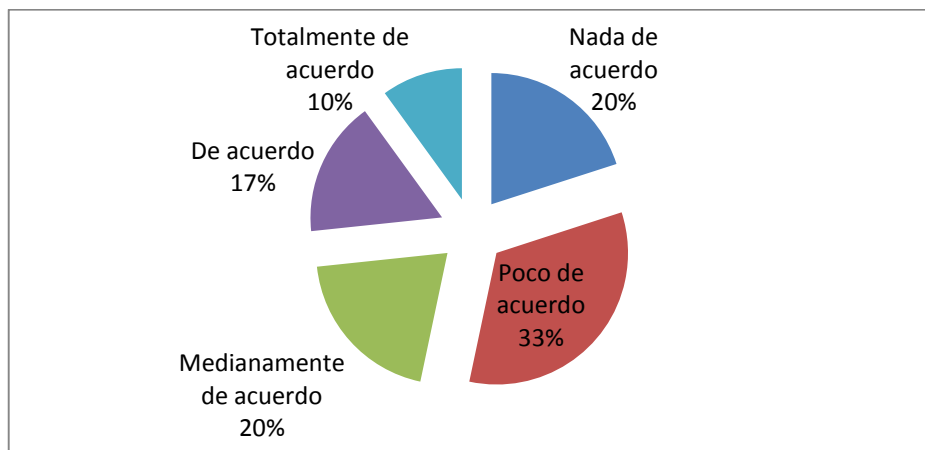
TABULACIÓN ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

1 Ferretería Mena realiza una adecuada publicidad del negocio



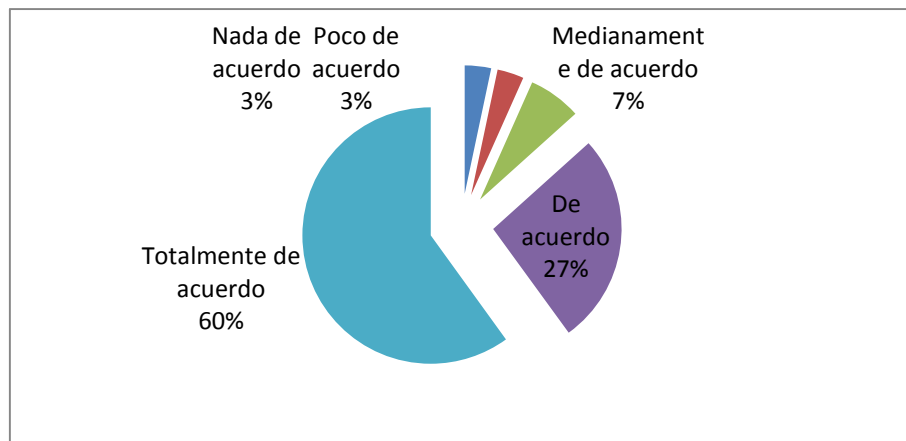
| Valoración | No. | Porcentaje |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 1 Nada de acuerdo | 7 | 23% |
| 2 Poco de acuerdo | 13 | 43% |
| 3 Medianamente de acuerdo | 4 | 13% |
| 4 De acuerdo | 4 | 13% |
| 5 Totalmente de acuerdo | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

2 Ferretería Mena promociona los productos que comercializa



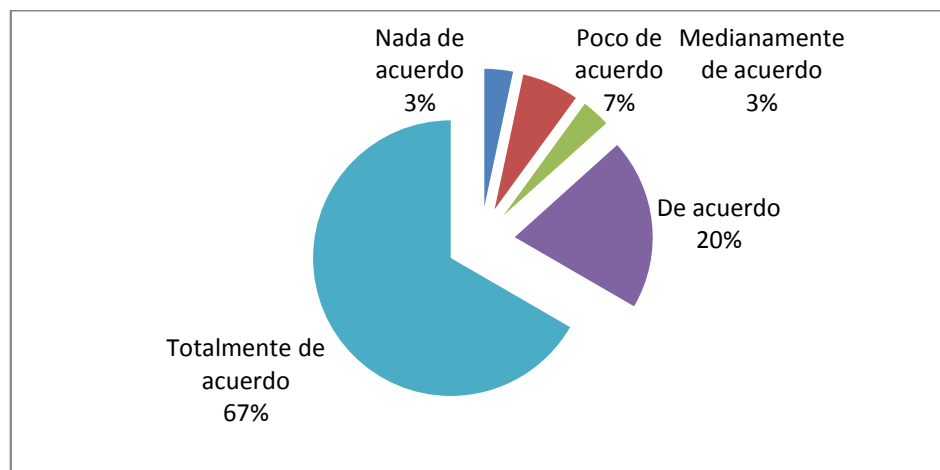
| Valoración | No. | Porcentaje |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 1 Nada de acuerdo | 6 | 20% |
| 2 Poco de acuerdo | 10 | 33% |
| 3 Medianamente de acuerdo | 6 | 20% |
| 4 De acuerdo | 5 | 17% |
| 5 Totalmente de acuerdo | 3 | 10% |
| Total | 30 | 100% |

3 El trato del personal es considerado y amable



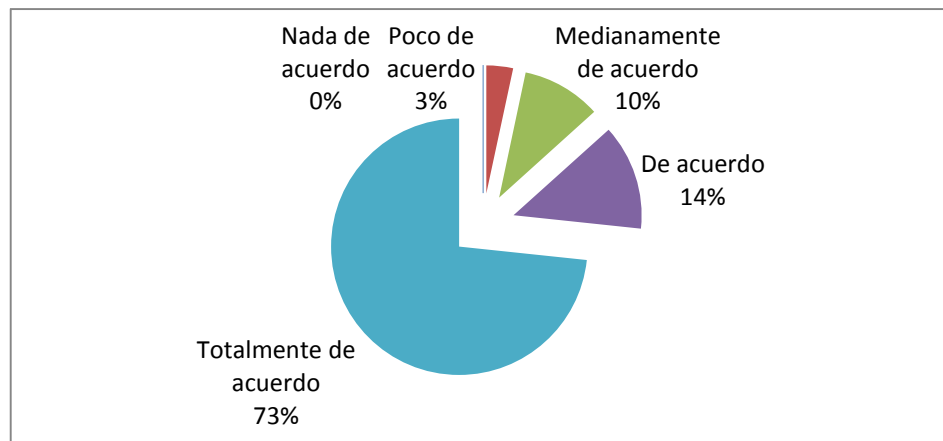
| Valoración | No. | Porcentaje |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 1 Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 Medianamente de acuerdo | 2 | 7% |
| 4 De acuerdo | 8 | 27% |
| 5 Totalmente de acuerdo | 18 | 60% |
| Total | 30 | 100% |

4 El personal está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar



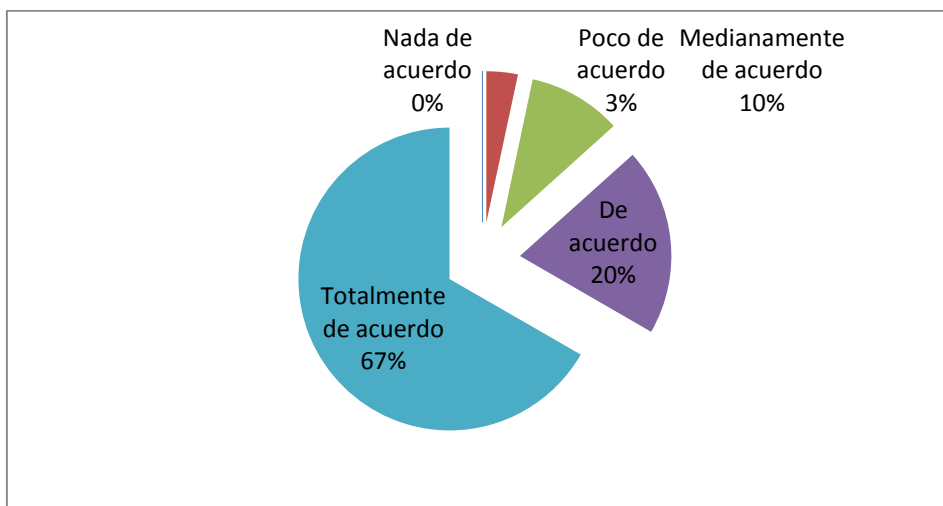
| Valoración | No. | Porcentaje |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 1 Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 Poco de acuerdo | 2 | 7% |
| 3 Medianamente de acuerdo | 1 | 3% |
| 4 De acuerdo | 6 | 20% |
| 5 Totalmente de acuerdo | 20 | 67% |
| Total | 30 | 100% |

5 Ferretería Mena posee una amplia gama de productos



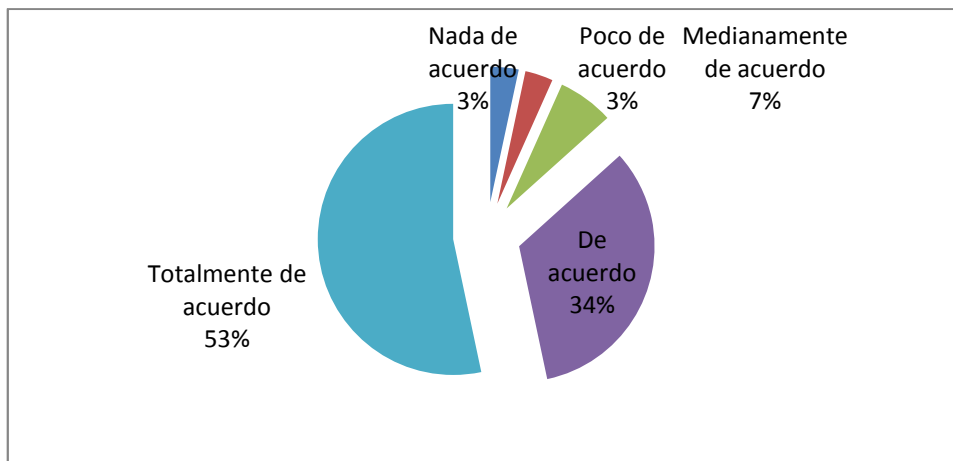
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 0 | 0% |
| 2 | Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 3 | 10% |
| 4 | De acuerdo | 4 | 13% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 22 | 73% |
| Total | | 30 | 100% |

6 Ferretería Mena cuenta con instalaciones modernas y los productos están exhibidos



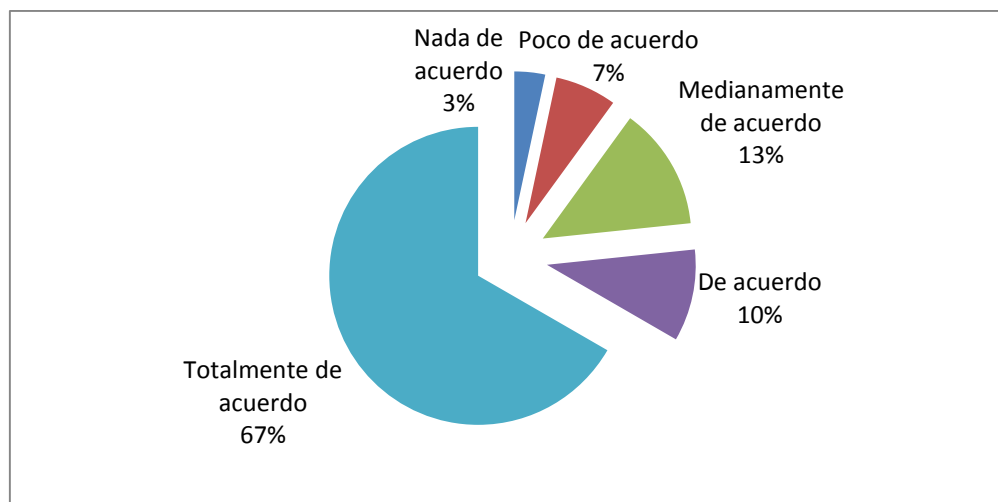
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 0 | 0% |
| 2 | Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 3 | 10% |
| 4 | De acuerdo | 6 | 20% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 20 | 67% |
| Total | | 30 | 100% |

7 Ferretería Mena recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los clientes



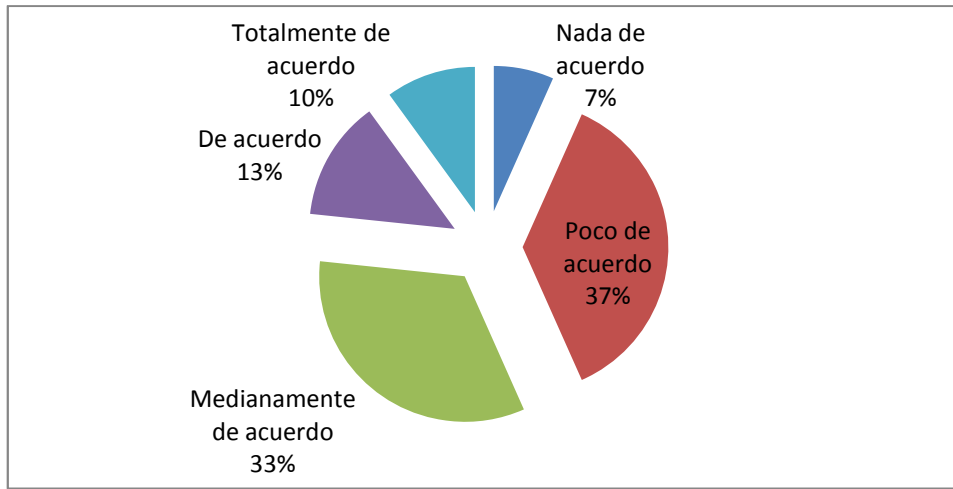
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 | Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 2 | 7% |
| 4 | De acuerdo | 10 | 33% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 16 | 53% |
| Total | | 30 | 100% |

8 Ferretería Mena ofrece una buena asesoría a sus inquietudes



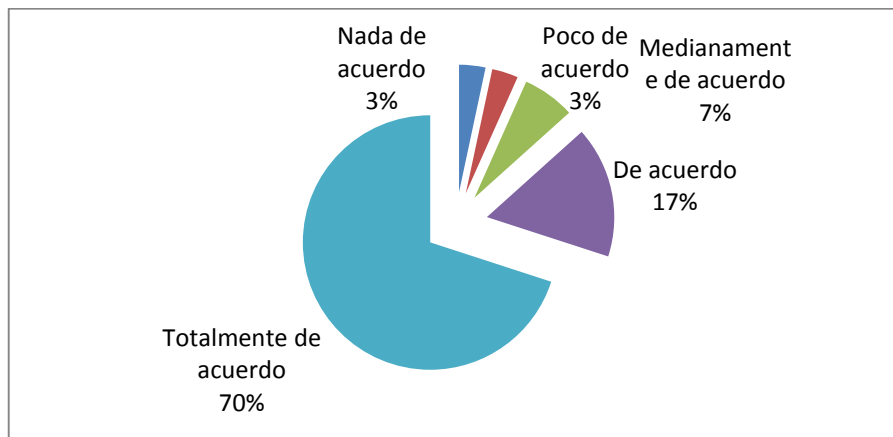
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 | Poco de acuerdo | 2 | 7% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 4 | 13% |
| 4 | De acuerdo | 3 | 10% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 20 | 67% |
| Total | | 30 | 100% |

- 9 El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos)



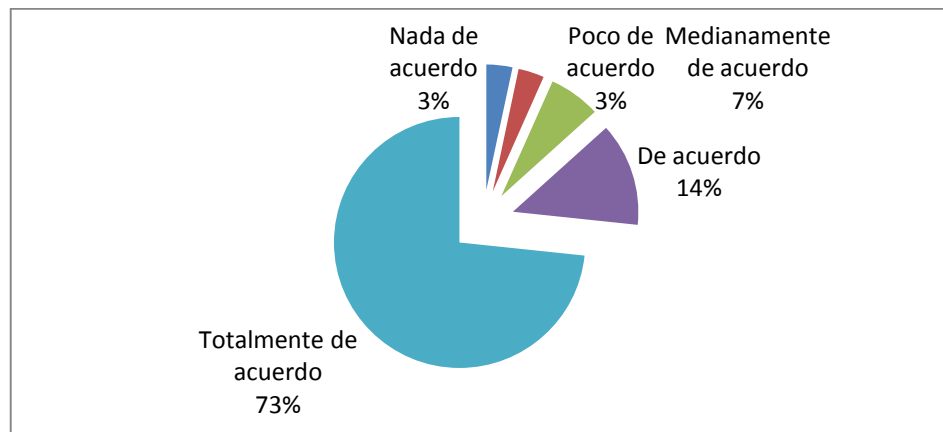
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 2 | 7% |
| 2 | Poco de acuerdo | 11 | 37% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 10 | 33% |
| 4 | De acuerdo | 4 | 13% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 3 | 10% |
| Total | | 30 | 100% |

- 10 Los precios de los productos son competitivos



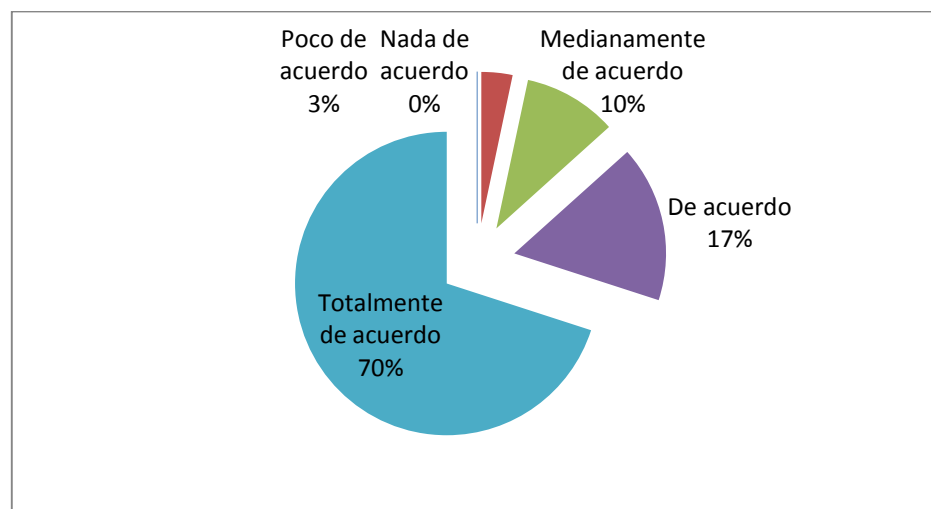
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 | Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 2 | 7% |
| 4 | De acuerdo | 5 | 17% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 21 | 70% |
| Total | | 30 | 100% |

11 Ferretería Mena comercializa solo productos de calidad



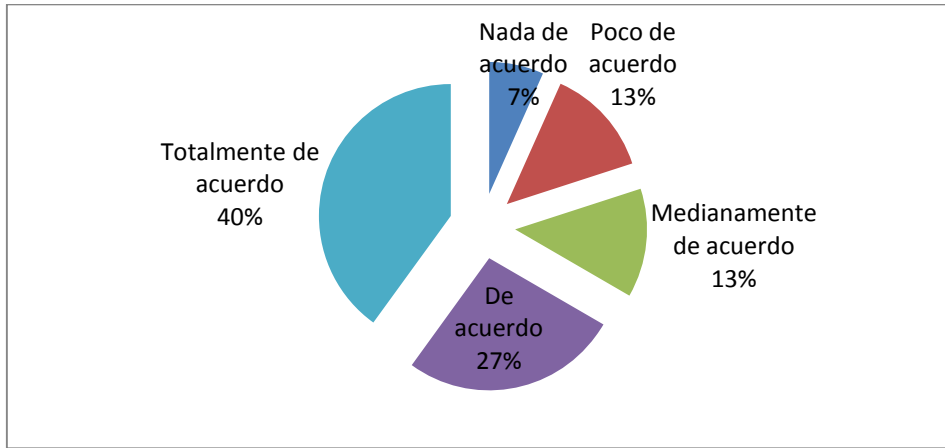
| Valoración | No. | Porcentaje |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 1 Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 Medianamente de acuerdo | 2 | 7% |
| 4 De acuerdo | 4 | 13% |
| 5 Totalmente de acuerdo | 22 | 73% |
| Total | 30 | 100% |

12 Le gustaría que Ferretería Mena ofrezca servicios de reparación en los equipos que comercializa?



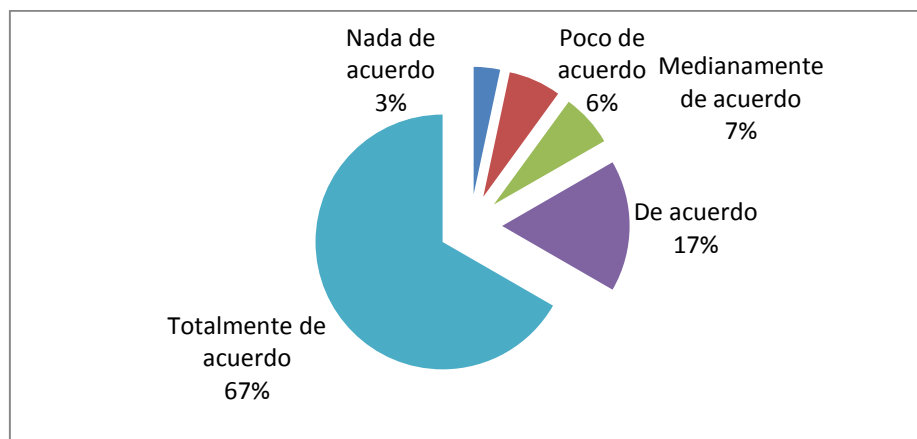
| Valoración | No. | Porcentaje |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 1 Nada de acuerdo | 0 | 0% |
| 2 Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 Medianamente de acuerdo | 3 | 10% |
| 4 De acuerdo | 5 | 17% |
| 5 Totalmente de acuerdo | 21 | 70% |
| Total | 30 | 100% |

- 13 Le gustaría que Ferretería Mena ofrezca servicios de instalación en los equipos que comercializa?



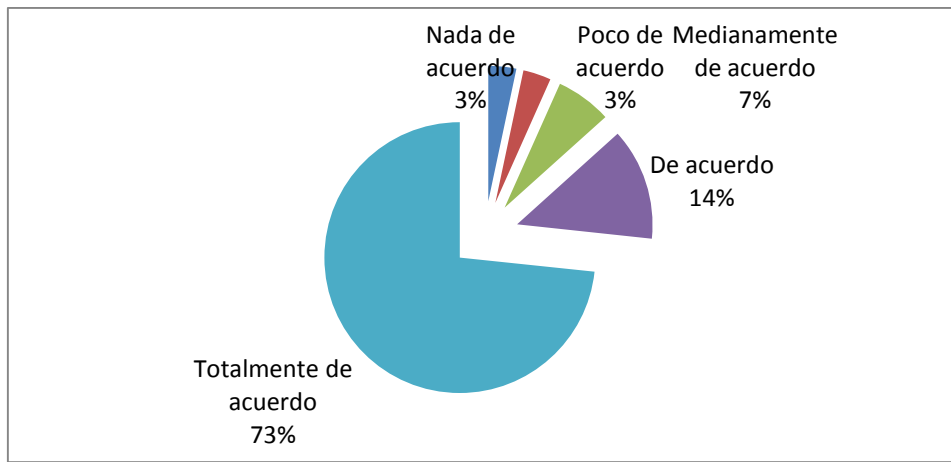
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 2 | 7% |
| 2 | Poco de acuerdo | 4 | 13% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 4 | 13% |
| 4 | De acuerdo | 8 | 27% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 12 | 40% |
| Total | | 30 | 100% |

- 14 Cuando acudo a la Ferretería Mena el despacho de los productos comprados es rápido



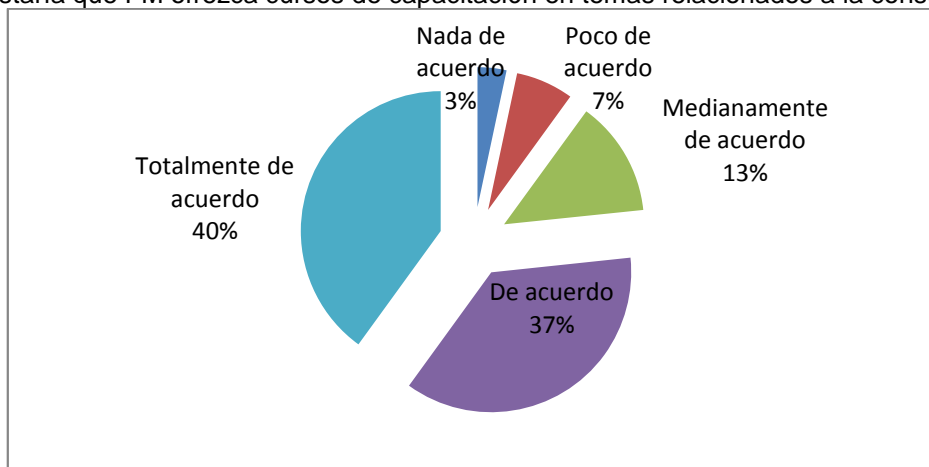
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 | Poco de acuerdo | 2 | 7% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 2 | 7% |
| 4 | De acuerdo | 5 | 17% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 20 | 67% |
| Total | | 30 | 100% |

15 En general el servicio ofrecido por Ferretería Mena es satisfactorio



| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 | Poco de acuerdo | 1 | 3% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 2 | 7% |
| 4 | De acuerdo | 4 | 13% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 22 | 73% |
| Total | | 30 | 100% |

16. Le gustaría que FM ofrezca cursos de capacitación en temas relacionados a la construcción?



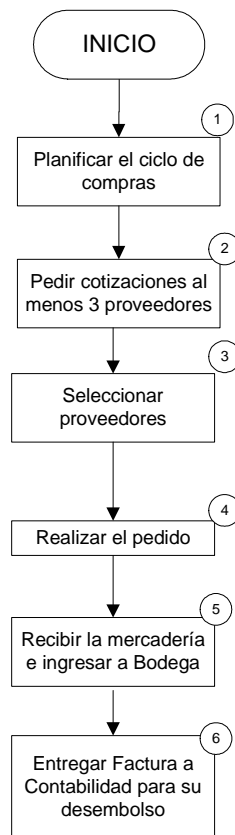
| Valoración | | No. | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-----|------------|
| 1 | Nada de acuerdo | 1 | 3% |
| 2 | Poco de acuerdo | 2 | 7% |
| 3 | Medianamente de acuerdo | 4 | 13% |
| 4 | De acuerdo | 11 | 37% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 12 | 40% |
| Total | | 30 | 100% |

ANEXO 3**Listado de Estrategias detalladas en el capítulo 4**

- Estrategia 3.- Diseñar un Sistema Adecuado de Compras
- Estrategia 4.- Diseñar un Moderno Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal
- Estrategia 7.- Implantar un Software para la Gestión de Información en FM
- Estrategia 9.- Evaluar la posibilidad de implantar el uso de un sistema de código de barras que facilite la gestión de los inventarios 108
- Estrategia 13.- Diseñar un Sistema e Planeación Estratégica y Financiera con la Finalidad de Aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, Enfrentando Amenazas y Minimizando Debilidades
- Estrategia 14.- Institucionalizar un Proceso de Análisis y Evaluación de Proyectos, Análisis Financiero de la Información y Gestión de Finanzas de la Organización.
- Estrategia 16.- Diseñar un Adecuado Sistema de Gestión de Inventarios
- Estrategia 17.- Elaborar un Nuevo Organigrama Estructural y Organizacional con los Nuevos Procesos Sugeridos en Base al PCI y POAM

ANEXO 4

DIAGRAMA DE FLUJO DEL MANEJO DE COMPRAS FM



ANEXO 5

Balance General y Estado de Resultados de la Ferretería Mena a los años 2007 al 2009

Balance General

2007 – 2009

En miles de dólares

Ferretería Mena

EMPRESA: FM

HISTORICOS

| BALANCE GENERAL | 2007 | 2008 | 2009 | ANALISIS | ANALISIS |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| | | | | HORIZONTAL | HORIZONTAL |
| | | | | 2008-2007 | 2009-2008 |
| CAJA - BANCOS | 75,20 | 69,8 | 65 | -7,18% | -6,88% |
| INVERSIONES FINANCIERAS A CPL | 42,80 | 48,5 | 40 | 13,32% | -17,53% |
| CUENTAS POR COBRAR | 163,30 | 190,7 | 235 | 16,78% | 23,23% |
| - RESERVA PARA INCOBRABLES | -14,90 | -16,2 | -22 | 8,72% | 35,80% |
| PRESTAMOS A SOCIOS | 58,60 | 61,7 | 70 | 5,29% | 13,45% |
| INVENTARIOS | 315,10 | 354,3 | 360 | 12,44% | 1,61% |
| GASTOS ANTICIPADOS | 3,50 | 2,6 | 5 | -25,71% | 92,31% |
| OTROS ACTIVOS CORRIENTES | 96,40 | 99,70 | 97,2 | 3,42% | -2,51% |
| ACTIVOS FIJOS | 675,40 | 676 | 685 | 0,09% | 1,33% |
| - DEPRECIACION ACUMULADA | -137,90 | -139,7 | -150 | 1,31% | 7,37% |
| CARGOS DIFERIDOS | 5,20 | 5 | 5 | -3,85% | 0,00% |
| - AMORTIZACION DIFERIDOS | -4,20 | -4,5 | -5 | 7,14% | 11,11% |
| TOTAL DE ACTIVOS | 1278,50 | 1347,90 | 1385,20 | 5,43% | 2,77% |
| PROVEEDORES | 33,00 | 42,7 | 49 | 29,39% | 14,75% |
| GASTOS ACUMULADOS | 15,20 | 16,1 | 18 | 5,92% | 11,80% |
| DEUDA A CORTO PLAZO | 12,30 | 12,5 | 13,6 | 1,63% | 8,80% |
| PASIVOS ANTICIPADOS | 2,10 | 2,6 | 2,9 | 23,81% | 11,54% |
| | 62,60 | 73,90 | 83,50 | | |
| PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO | 47,50 | 53 | 50 | 11,58% | -5,66% |
| PRESTAMOS HIPOTECARIOS | 72,70 | 81,7 | 84 | 12,38% | 2,82% |
| | 120,20 | 134,70 | 134,00 | | |
| PRESTAMOS SOCIOS | 27,70 | 30,3 | 30,7 | 9,39% | 1,32% |
| CAPITAL SOCIAL | 700,00 | 700 | 700 | 0,00% | 0,00% |
| RESERVAS | 32,00 | 48 | 57 | 50,00% | 18,75% |
| UTILIDADES RETENIDAS | 336,00 | 361 | 380 | 7,44% | 5,26% |
| | 1095,70 | 1139,30 | 1167,70 | | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1278,50 | 1347,90 | 1385,20 | 5,43% | 2,77% |

Estado de Resultados

2007 – 2009

En miles de dólares

Ferretería Mena

| | 2007 | % | 2008 | % | 2009 | % | ANALISIS HORIZONTAL 2008-2007 | ANALISIS HORIZONTAL 2009-2008 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| VENTAS | 1283,00 | 100,00% | 1294,9 | 100,00% | 1305 | 100,00% | 0,93% | 0,78% |
| - COSTO DE VENTAS | -865,62 | -67,47% | -813,94 | -62,86% | -841,73 | -64,50% | -5,97% | 3,41% |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 417,38 | 32,53% | 480,96 | 37,14% | 463,28 | 35,50% | 15,23% | -3,68% |
| - GASTOS OPERATIVOS LIQUIDOS | -228,20 | -17,79% | -300,70 | -23,22% | -320,00 | -24,52% | 31,77% | 6,42% |
| - DEPRECIACIONES | -27,90 | -2,17% | -30,2 | -2,33% | -33,2 | -2,54% | 8,24% | 9,93% |
| - AMORTIZACIONES DE DIFERIDOS | -0,20 | -0,02% | -0,3 | -0,02% | -0,33 | -0,03% | 50,00% | 10,00% |
| - PROVISION DE INCOBRABLES | -1,40 | -0,11% | -1,7 | -0,13% | -1,87 | -0,14% | 21,43% | 10,00% |
| UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS | 159,68 | 12,45% | 148,06 | 11,43% | 107,88 | 8,27% | -7,28% | -27,14% |
| - INTERESES | -18,80 | -1,47% | -46,5 | -3,59% | -44,00 | -3,37% | 147,34% | -5,38% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 140,88 | 10,98% | 101,56 | 7,84% | 63,88 | 4,89% | -27,91% | -37,11% |
| - IMPUESTOS | -51,07 | -3,98% | -36,82 | -2,84% | -23,15 | -1,77% | -27,91% | -37,11% |
| UTILIDAD NETA | 89,81 | 7,00% | 64,75 | 5,00% | 40,72 | 3,12% | -27,91% | -37,11% |
| | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS | 7,00% | | 5,00% | | 3,12% | | | |
| UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTALES | 7,02% | | 4,80% | | 2,94% | | | |

ANEXO 6

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

Para efectos de cálculo de la tasa de descuento del proyecto o costo de oportunidad del dinero se ha utilizado el modelo CAPM²⁵.

Beta del tipo de negocio

% de Deuda 0%

% de Recursos Humanos 100%

Costo de oportunidad del proyecto en USA

$$K_e \text{ desapalancado} = r_f + \beta \text{ desapalancado} \times \text{PRM}$$

En donde:

K_e desapalancado=costo de oportunidad de los socios para un proyecto sin deuda

r_f = tasa libre de riesgo para un proyecto a 5 años en USA.²⁶



²⁵ Modelo de valuación de activos de capital.

²⁶ Se tomó la rentabilidad de Bonos del Gobierno de los Estados Unidos a 5 años plazo

β desapalancado= índice de riesgo del mercado para un negocio como el de FM para una empresa sin deuda.

| Betas by Sector | | | | | | | |
|--|-----------------|--------------|------------------|----------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Download Detail | | | | | | | |
| Industry Name | Number of Firms | Average Beta | Market D/E Ratio | Tax Rate | Unlevered Beta | Cash/Firm Value | Unlevered Beta corrected for cash |
| Food Processing | 121 | 0,86 | 29,31% | 17,29% | 0,69 | 3,79% | 0,72 |
| Foreign Electronics | 9 | 1,13 | 29,12% | 10,71% | 0,9 | 22,65% | 1,16 |
| Funeral Services | 5 | 1,19 | 56,52% | 24,34% | 0,83 | 3,51% | 0,86 |
| Furn/Home Furnishings | 35 | 1,52 | 38,54% | 17,48% | 1,16 | 6,12% | 1,23 |
| Healthcare Information | 33 | 0,97 | 13,57% | 17,80% | 0,87 | 6,85% | 0,94 |
| Heavy Construction | 14 | 1,42 | 7,58% | 33,76% | 1,35 | 16,86% | 1,63 |
| Homebuilding | 28 | 1,45 | 102,34% | 1,42% | 0,72 | 26,11% | 0,98 |
| Hotel/Gaming | 74 | 1,74 | 85,90% | 12,93% | 1 | 6,19% | 1,06 |
| <i>Last Updated in January 2009</i> | | | | | | | |
| <i>By Aswath Damodaran</i> | | | | | | | |
| www.damodaran.com | | | | | | | |

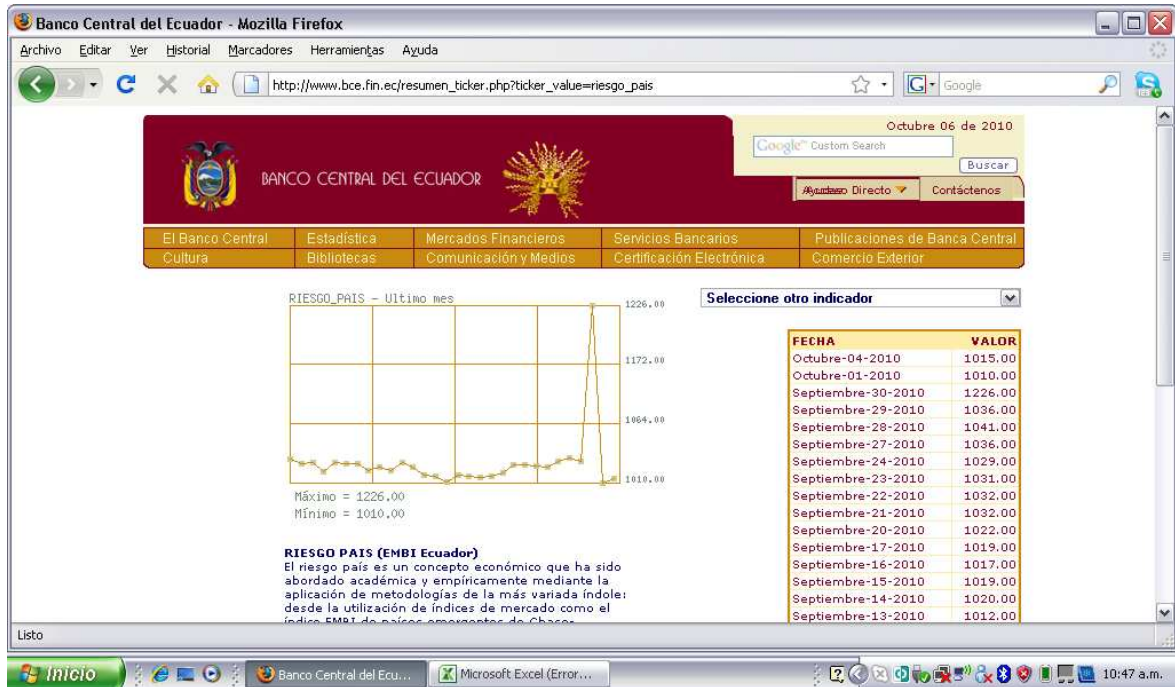
PRM= prima de riesgo del mercado en USA para un período significativo.

| PRIMA DE RIESGO DE MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| PERIODO: 1928 -2009 | | | | | | | | | |
| Annual Returns on Investments in | | | | Compounded Value of \$ 100 | | | | | |
| Year | Stocks | T.Bills | T.Bonds | Stocks | T.Bills | T.Bonds | Stocks - Bills | Stocks - Bonds | Geometric average premium |
| 2008 | -36,58% | 1,59% | 20,10% | \$112,968.13 | \$1,964.64 | \$6,013.10 | -38,16% | -56,68% | 3,88% |
| 2009 | 25,92% | 0,14% | -11,12% | \$142,254.17 | \$1,967.29 | \$5,344.65 | 25,79% | 37,04% | 4,29% |
| Arithmetic Average | | | | Risk Premium | | | Standard Error | | |
| | | | | Stocks - T.Bills | Stocks - T.Bonds | Stocks - T.Bonds | Stocks - T.Bills | Stocks - T.Bonds | |
| 1928-2009 | 11,27% | 3,74% | 5,24% | 7,53% | 6,03% | 2,28% | 2,40% | | |
| 1960-2009 | 10,81% | 5,33% | 7,03% | 5,48% | 3,78% | 2,42% | 2,71% | | |
| 2000-2009 | 1,15% | 2,74% | 6,62% | -1,59% | -5,47% | 6,73% | 9,22% | | |
| Geometric Average | | | | Risk Premium | | | | | |
| | | | | Stocks - T.Bills | Stocks - T.Bonds | | | | |
| 1928-2009 | 9,26% | 3,70% | 4,97% | 5,56% | 4,29% | | | | |
| 1960-2009 | 9,38% | 5,29% | 6,64% | 4,09% | 2,74% | | | | |
| 2000-2009 | -0,96% | 2,72% | 6,26% | -3,68% | -7,22% | | | | |
| FUENTE: www.damodaran.com | | | | | | | | | |

Entonces tendríamos que:

$$K_e \text{ desapalancado} = 1.15\% + 0,72 (6,03\%) = 5,49\%$$

El costo de oportunidad del ejecutar el proyecto en los Estados Unidos sería del 5,49%, pero como se lo va a ejecutar en Ecuador, debe considerarse una prima por riesgo del 10,15%²⁷ y de esta manera el costo de oportunidad se incrementaría al 15,64%.



²⁷ Esta prima pro riesgo es el EMBI del Ecuador a la fecha (04/10/2010).